

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

Débora Mara Correa de Azevedo

**CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO NOS RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS PARA FORMAÇÃO DE VALOR: O CASO DO
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL) DE CONFECÇÃO E ARTEFATOS DE
ALGODÃO COLORIDO DA PARAÍBA**

PORTO ALEGRE – RS

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

**CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO NOS RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS PARA FORMAÇÃO DE VALOR: O CASO DO
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL) DE CONFECCÃO E ARTEFATOS DE
ALGODÃO COLORIDO DA PARAÍBA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Autora: Débora Mara Correa de Azevedo
Orientadora: Profa. Dra. Verônica Schmidt
Coorientadora: Kelly Lissandra Bruch

Porto Alegre

2018

Débora Mara Correa de Azevedo

CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO NOS RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS PARA FORMAÇÃO DE VALOR: O CASO DO ARRANJO
PRODUTIVO LOCAL (APL) DE CONFECÇÃO E ARTEFATOS DE ALGODÃO
COLORIDO DA PARAÍBA

Aprovada em: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Sirlei Tonello Tissot

Dr^a. Gabriela Allegretti

Dr. Omar Inácio Bendetti Santos

Prof^a. Dr^a. Verônica Schmidt
Presidente da banca

Aos meus pais Alamir
(*in memoriam*) e Carmozina

AGRADECIMENTOS

Para concluir o mestrado nessa altura da minha vida foi fundamental contar com a ajuda de pessoas especiais, portanto eu tenho muito a agradecer.

Agradeço, primeiramente a Deus que é o dono e Senhor da minha vida.

Tenho muito a agradecer ao Gerson, meu amor, meu companheiro, meu melhor amigo, meu porto seguro. Agradeço também aos meus filhos Cecília e Marcelo por existirem na minha vida e por tão novinhos já entenderem os momentos em que a mamãe está estudando.

Agradeço aos meus pais que sempre me ensinaram o valor do estudo e que o conhecimento é algo que nunca nos poderá ser tirado. Agradeço em especial à minha mãe pela ajuda com as crianças e pelo seu amor e apoio incondicional.

Agradeço aos meus irmãos, Elaine e Aco, pela cumplicidade, pelo apoio, pela torcida e pelo amor que nos une, sempre nos uniu e sempre vai nos unir. À Elaine pela valiosa ajuda com as referências ao longo do meu mestrado. Ao Aco pelo cuidado que sempre teve conosco.

Agradeço à minha segunda mãe, minha sogra, a querida Ivone, pelo seu amor, pela ajuda com as crianças, por seu apoio e interesse pela minha pesquisa. Agradeço aos queridos Gilvan, Karina e Iago pelos momentos de risadas, tão importantes para enfrentarmos os desafios diários.

Agradeço aos professores do CEPAN, ao Prof. Homero Dewes que sempre me estimulou a continuar estudando, ao Prof. Jean Philippe pelo incentivo para ingressar no mestrado, à Profa. Ângela Souza também pela torcida, pela amizade e pelo estímulo. Agradeço, ainda, aos demais professores pelo apoio e pelo estímulo: Profa. Letícia de Oliveira, Profa. Andrea Troller Pinto, Profa. Daniela Callegaro de Menezes, Prof. Edson Talamini, Prof. Marcelino de Souza, Prof. Leonardo Xavier, Prof. Júlio Barcellos, Prof. João Armando Dessimon Machado e Prof. Glauco Schultz.

Agradeço à minha orientadora Verônica Schmidt pela parceria e amizade, por me apoiar e me ajudar a organizar as minhas ideias, as quais, diga-se, mudaram algumas vezes.

Agradeço à minha coorientadora Kelly Lissandra Bruch por despertar em mim o interesse pela da pesquisa e por me inspirar com sua dedicação em tudo que faz.

Agradeço à banca avaliadora, Profa. Dra. Sirlei Tonello Tissot, Dra. Gabriela Allegretti e Dr. Omar Inácio Benedetti Santos pelas preciosas colaborações.

Agradeço aos amigos Cristian Foguesatto e Felipe Artuzzo pelas longas conversas sobre pesquisa as quais foram tão importantes para o meu aprendizado. Agradeço à minha turma (2016) pela parceria e amizade que vamos levar para a vida.

Agradeço aos funcionários da EMBRAPA ALGODÃO na Paraíba, ao incansável Gilvan Ramos, cujos conhecimentos sobre a cadeia do algodão colorido foram fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa, ao Odilon Silva, Dalfran, Felipe Guimarães, ao Francisco Farias, todos sempre solícitos e dispostos em ajudar. Agradeço aos empresários do algodão colorido da Paraíba, à D. Preta, representante do Assentamento Margaria Maria Alves, às senhoras artesãs da Feira do Artesão em Campina Grande e à Sally Fox, pelas entrevistas e pelas longas e preciosas conversas.

Todos foram de grande importância para a realização da minha dissertação de mestrado, registro aqui, portanto, o meu “muito obrigada”.

RESUMO

As empresas do setor têxtil, a fim de demonstrar sua preocupação com as questões ambientais, têm buscado matérias-primas produzidas em sistemas de produção menos agressivos ao meio ambiente, como forma de diferenciar seus produtos diante do consumidor. Nesse contexto, o algodão naturalmente colorido se mostra como uma opção que está atraindo a atenção das indústrias e de consumidores preocupados com os danos causados ao meio ambiente, especialmente porque essa qualidade de algodão traz alternativas tanto à fase de produção, quanto à de beneficiamento (alveijamento e tingimento dos tecidos). No Brasil, o algodão naturalmente colorido tem a sua principal produção no Estado da Paraíba, onde está localizado o Arranjo Produtivo Local (APL) das Confecções e Artefatos de Algodão Colorido deste Estado. Assim, a cadeia produtiva do algodão naturalmente colorido tem sido considerada importante quanto aos aspectos ambientais, econômicos e sociais da sustentabilidade no Estado, tornando-se de interesse à sociedade o desenvolvimento positivo desse arranjo produtivo. Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo analisar os relacionamentos organizacionais para formação de valor do referido APL. Tal análise foi realizada em três momentos: primeiro teve a intenção de delinear a dinâmica do APL e conhecer os seus atores; a seguir, analisar os relacionamentos com foco na confiança e no comprometimento; e, finalmente, analisar os relacionamentos para a formação de valor. Para atingir os objetivos propostos foram coletados dados no Estado da Paraíba, nos municípios de Campina Grande, Juarez Távora, São Bento e João Pessoa mediante entrevistas, aplicação de questionário e observação. Os dados coletados e analisados, utilizando a metodologia Análise de Conteúdo, indicaram que nas empresas de maior projeção os constructos confiança e comprometimento aparecem com mais força do que entre os artesãos que não trabalham com confecção de roupas; no que diz respeito aos relacionamentos para a formação de valor, foi possível constatar que o APL possui importantes grupos que se formam com a finalidade de agregação de valor. Observou-se a formação de grupos em quase todos os elos da cadeia: beneficiamento, certificação, aquisição de matéria-prima, produção, comercialização e exportação. Além disso, foi possível concluir que esses grupos são formados a partir das diferentes percepções acerca do mercado do algodão naturalmente colorido.

Palavras-chave: fibra alternativa, relações organizacionais, aglomerado produtivo, criação de valor.

ABSTRACT

Textile companies, in order to demonstrate their concern about environmental issues, have been looking for raw materials produced in production systems less aggressive to the environment, as a way to differentiate their products from the consume. In this context, naturally colored cotton is an option that is attracting the attention of industries and consumers concerned about the damage caused to the environment, especially since this quality of cotton brings alternatives to both the production and processing stages (bleaching and dyeing of tissues). In Brazil, naturally colored cotton has its main production in the State of Paraíba, where the “Arranjo Produtivo Local (APL) das Confecções e Artefatos de Algodão Colorido” of this State is located. Thus, the production chain of naturally colored cotton has been considered important in terms of the environmental, economic and social aspects of sustainability in the State, making it of interest to society the positive development of this productive arrangement. In this sense, the present study aims to analyze the organizational relationships for the formation of value of said APL. This analysis was carried out in three moments: first it was intended to delineate the dynamics of the APL and to know its actors; and then analyze relationships that focus on trust and commitment; and finally, analyze the relationships for the formation of value. To reach the proposed objectives, data were collected in the State of Paraíba, in the municipalities of Campina Grande, Juarez Távora, São Bento and João Pessoa through interviews, questionnaire application and observation. The data collected and analyzed, using the Content Analysis methodology, indicated that in the companies with the highest projection, the trust and commitment constructs appear with more force than among the artisans who do not work with clothing; in relation to the relationships for the formation of value, it was possible to verify that the APL has important groups that are formed for the purpose of aggregation of value. Group formation was observed in almost every link in the chain: processing, certification, raw material acquisition, production, marketing and export. In addition, it was possible to conclude that these groups are formed from different perceptions about the naturally colored cotton market.

Keywords: alternative fiber, organizational relations, agglomeration, creation of value.

SUMÁRIO

1 Introdução	13
1.1 Problema da Pesquisa	15
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativa	16
2 Referencial Teórico	17
2.1 Arranjo Produtivo Local	17
2.2 Relacionamentos Interorganizacionais	22
2.3 Cadeia, Sistema e Formação de Valor	24
2.3.1 Sistema de Valor	26
2.3.2 Formação de Valor	27
2.4 Confiança	29
2.4.1 Oportunismo	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2.5 Comprometimento	33
3 CONTEXTUALIZAÇÃO	36
3.1 O Algodão Naturalmente Colorido	36
3.2 Cadeia Produtiva do Algodão Naturalmente Colorido	40
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
4.1 Natureza da Pesquisa	42
4.2 Caracterização da Amostra	42
4.3 Coleta de Dados	43
4.4 Análise dos Dados	46
4.4.1 Primeira Etapa: Pré-Análise	48
4.4.1.1 Listagem dos Entrevistados	48
4.4.1.2 Definição das Unidades de Registro	49
4.4.2 Segunda Etapa: Exploração do Material: Categorização – Objetivos Específicos	49
A. Identificação e Formação do APL	50
B. Relacionamentos Interorganizacionais com Foco na Confiança e no Comprometimento	50
C. Relacionamentos Interorganizacionais para Formação de Valor dos Produtos de Algodão Colorido	52
4.4.3 Terceira Fase: Resultados e Discussões	52
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	53
5.1 Primeira Etapa: Pré- Análise	53
5.1.1 Listagem dos Entrevistados	53
5.1.2 Definição de Unidades de Registro	54
5.1.2.1 Produção Agrícola	54
A) Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa- Centro Nacional de Pesquisa Em Algodão)	54
B) Assentamento Margarida Maria Alves	55
C) Projeto Algodão Paraíba	57
5.1.2.2 Beneficiamento	57
A) Descaroçamento e Enfardamento	57
5.1.2.3 Processos de Industrialização	58
A) Fiação	58
B) Tecelagem	59

5.1.2.4 Produção e Comercialização de Confeção e Artefatos	59
A) Artesãos – Vila do Artesão	59
B) Microempresas.....	60
Natural Color Cotton	60
Casulo Arte Natural	61
Redes Santa Luzia	61
COOPNATURAL - Cooperativa de produção têxtil do algodão do estado da Paraíba – NATURAL FASHION	62
5.2 Segunda Etapa: A Exploração do Material – Objetivos Específicos	62
5.2.1 Identificar a Formação do APL	63
5.2.2 Relacionamento entre os Atores do APL com Foco na Confiança e no Comprometimento	65
5.2.2.1 Confiança.....	65
A) Interdependência	66
B) Contratos e Resolução de Conflitos	66
C) Oportunismo	67
5.2.2.2 Comprometimento	69
A) Continuidade dos relacionamentos	69
B) Comprometimento com os Interesses dos Parceiros	70
C) Comprometimento dos Parceiros com a Qualidade dos Serviços Prestados	71
5.2.3. Relacionamentos Interorganizacionais Para Formação de Valor no APL	72
5.3 Percepção dos Atores acerca da Potencialidade do Algodão Naturalmente Colorido	76
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Visão sintética dos conceitos envolvidos com a abordagem de aglomerações produtivas.....	19
Quadro 2 – Referencial Teórico e Metodologia utilizada para o alcance dos objetivos propostos.....	46
Quadro 3 – Etapas da análise de conteúdo.....	48
Quadro 4 – Categorias e subcategorias da análise de conteúdo.....	50
Quadro 5 - Variáveis que formam o construto Confiança	51
Quadro 6 – Variáveis que formam o constructo Comprometimento.....	51
Quadro 7 – Listagem dos entrevistados.....	53
Quadro 8 – Definição das unidades de registro.....	54
Quadro 9 – Grau de dependência entre os atores entrevistados.....	66
Quadro 10 – Base do relacionamento entre os atores do APL.....	67
Quadro 11 – Preocupação dos atores com os interesses de seus pares.....	70
Quadro 12 – Importância do empreendimento.....	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Construção de valor.....	25
Figura 2: Exemplar de algodoeiro colorido.....	37
Figura 3 – Exemplar de algodão colorido – Rubi – lançamento 2004 – marrom forte.....	38
Figura 4 – Exemplar de algodão colorido - Topázio (lançamento em 2010)	39
Figura 5 – Mapa indicando as localidades visitadas.....	43
Figura 6 – Fases da Análise de conteúdo.....	47
Figura 7 – Mini usina: Descarçamento e enfardamento	58
Figura 8 - Vila do Artesão – Campina Grande	59
Figura 9 - APL de Confecção e Artefatos de Algodão Colorido da Paraíba.....	64
Figura 10 – Ramos de atividades com os quais os respondentes possuem relações diretas.....	65
Figura 11 – Resolução de conflitos e tipos de contrato.....	67
Figura 12 – Continuidade dos contratos/relacionamentos.....	70
Figura 13 - Fases do beneficiamento realizado na mini usina	73
Figura 14 – Vestidos com detalhe em renda filé e detalhe em crochê	74
Figura 15 – Sandália.....	75

1 INTRODUÇÃO

As empresas do setor têxtil, na busca por atender ao mercado de consumidores e preocupados com questões ambientais, passaram a demandar matérias-primas produzidas dentro de sistemas de produção menos agressivos ao meio ambiente, isso com a finalidade de diferenciar seus produtos diante do consumidor (SOUZA, 2000).

Os problemas ambientais mais importantes na cadeia têxtil do algodão convencional estão na produção rural (em razão da grande quantidade de defensivos usados no cultivo da fibra) e na etapa de acabamento, por conta do uso de substâncias tóxicas utilizadas para alvejar e tingir os produtos (SOUZA, 2000).

Nesse contexto, fatores como a conscientização ambiental, o potencial mercado e benefícios comerciais derivados de uma produção mais sustentável têm levado muitas indústrias a considerar sua maneira de operar (VILHA; CARVALHO, 2005). O algodão naturalmente colorido se mostra como uma opção que está atraindo atenção das indústrias e de consumidores preocupados com questões ambientais (SILVA, 2017), especialmente porque este traz alternativas tanto à fase de produção do algodão quanto à de alvejamento e tingimento dos tecidos.

No Brasil o algodão colorido é oriundo do melhoramento genético desenvolvido pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA. Desde meados da década de 1980, a Embrapa Algodão vem realizando trabalhos de melhoramento genético com a finalidade de selecionar cultivares de fibra colorida, produtivas e de boas características. Até o presente, foram lançadas comercialmente cinco cultivares: BRS 200, BRS Verde, BRS Rubi, BRS Safira e BRS Topázio os quais começaram a ser desenvolvidos no início de 1990. Tal inovação tem a finalidade de tornar a fibra do algodão apropriada para tecelagem pois, em seu estado natural, o algodão colorido possui a fibra muito curta e se rompe facilmente no processo de fiação (FARIAS, 2017).

Diante disso, o estado da Paraíba passou a ser referência na produção, beneficiamento, manufatura e comercialização de produtos feitos a partir do algodão colorido formando-se, assim, o Arranjo Produtivo Local de Confecções e Artefatos de Algodão Colorido do Estado da Paraíba, o qual existe desde 2000, ano em que surgiu a primeira cultivar do produto. O APL abrangeu todo o Estado da Paraíba, uma vez que em todas as regiões se realizam alguma das atividades inerentes: plantio e descaroçamento no Sertão e Agreste; a fiação, em maior parte, em Limoeiro/PE mas, também, em pequenas empresas em Campina Grande; produção de malha

e tecido, em João Pessoa; artesanatos e rendas, em diversas regiões paraibanas; confecções, em Campina Grande-PB e João Pessoa-PB.

O Comitê Gestor do Arranjo Produtivo Local de Confecções e Artefatos de Algodão Colorido do Estado da Paraíba foi criado em 07 de dezembro de 2011 e integra microempresários, produtores e suas organizações, bem como instituições de apoio (EMBRAPA, APEX, SENAI, SEBRAE, Bancos Públicos e Privados, Governo do Estado, Mapa, SFA-PB e Conab-PB). O Comitê Gestor do APL tem como objetivo articular todos os elos envolvidos na cadeia produtiva da pluma.

Mudanças vêm ocorrendo no campo das organizações e essas têm levado as organizações a adotarem iniciativas que perpassam a dimensão individual através do estabelecimento de relações de cooperação que viabilizam o atendimento de uma série de necessidades que não podem ser supridas individualmente pelas empresas (BEGNIS, ALIEVE; AREND, 2011).

De acordo com Porter (1998), quando estabelecida uma aglomeração geográfica de empresas produtoras de produtos similares, os retornos de escala obtidos podem proporcionar uma aceleração do estabelecimento de novas empresas na região. Isto porque, as externalidades obtidas pela concentração geográfica possibilitam que a entrada de uma empresa resulte definitivamente em retornos (lucros) positivos para todas as empresas, sendo fundamentais na decisão de localização de um empreendimento (KRUGMAN, 1993).

Especialmente as pequenas e médias empresas (PMEs) encontram nas aglomerações espaciais a oportunidade para superarem os desafios advindos da pequena escala de suas operações. As empresas de pequeno porte enfrentam alguns desafios na área produtiva devido à escala de suas operações e à disponibilidade de tecnologia, como a condição de formar e de competir pela mão de obra especializada, o que pode gerar dificuldades para a aplicação das ferramentas disponíveis para o controle da produção (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2007).

Para Begnis, Alieve e Arend (2011), diante dessas novas configurações interorganizacionais enfatiza-se a necessidade de entender melhor o processo de formação de valor envolvido nos relacionamentos horizontais entre organizações inseridas em redes, como um dos aspectos que pode garantir a permanência das empresas e da própria rede no mercado onde atuam.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

A produção de algodão naturalmente colorido, fruto do melhoramento genético, e a consequente comercialização dos produtos derivados dessa fibra têm um forte apelo ecológico por conta da diminuição do impacto ambiental tanto na produção agrícola sem defensivos, quanto no que refere à supressão da etapa de alvejamento e tingimento. Essa inovação apesar de ser recente, mostra-se com potencial favorável de desenvolvimento em razão da crescente preocupação com o meio ambiente por parte da sociedade em nível global. Assim, considerando a relevância da produção do algodão naturalmente colorido para a diminuição do impacto ambiental, surge o interesse no sentido de que esse mercado se fortaleça e que a produção de produtos têxteis sustentáveis ganhe escala. A questão que emerge, então, é a seguinte: a forma como ocorrem os relacionamentos interorganizacionais dentro do Arranjo Produtivo Local da Confecção e Artefatos de Algodão Colorido na Paraíba tem contribuído para o crescimento do mesmo?

1.2 OBJETIVOS

A partir desta contextualização inicial e problematização, apresentam-se abaixo os objetivos gerais e específicos deste estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os relacionamentos interorganizacionais para formação de valor no Arranjo Produtivo Local de Confecções e Artefatos de Algodão Colorido do Estado da Paraíba.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar e analisar a formação do Arranjo Produtivo Local de Confecções e Artefatos de Algodão Colorido do Estado da Paraíba.
- Analisar os relacionamentos entre os atores do Arranjo Produtivo Local de Confecções e Artefatos de Algodão Colorido do Estado da Paraíba com foco na confiança e no comprometimento.

- Identificar os relacionamentos interorganizacionais para formação de valor no Arranjo Produtivo Local de Confeções e Artefatos de Algodão Colorido do Estado da Paraíba.

1.3 JUSTIFICATIVA

Marcas nacionais e internacionais têm procurado o algodão colorido orgânico a fim de desenvolver linhas sustentáveis (EMBRAPA, 2016). Nesse sentido, há uma necessidade de produção em escala para dar suporte ao potencial aumento da demanda pelo produto.

A produção de algodão colorido na Paraíba, embora ainda inexpressiva para constar nos órgãos oficiais IBGE e CONAB, ultrapassa a produção dos Estados Unidos. De acordo com Sally Fox¹, pesquisadora que desenvolveu o processo de melhoramento do algodão colorido, naquele país são plantados menos de 40,46 ha (100 acres) e, assim como no Brasil, não existem registros oficiais de produção.

O algodão naturalmente colorido, cujo arranjo produtivo da Paraíba ainda é o único no Brasil, é produto ecologicamente correto e se trata de um ramo que está apresentando uma crescente demanda. O arranjo ainda é pequeno (cerca de 15 microempresas apresentam continuidade de produção), todavia, já existem dentro do APL microempresas que exportam para vários países, fator esse que confirma o aumento da demanda. Embora existam estudos sobre a cultura do algodão naturalmente colorido brasileiro, o arranjo produtivo ainda não foi pesquisado, o que demonstra o ineditismo da presente pesquisa.

Dessa forma, considerando a relevância da cultura do algodão colorido, o positivo desempenho das microempresas que fazem parte do APL em análise e a potencialidade do algodão colorido tornar-se uma produção em escala maior, justifica-se a presente pesquisa no sentido de conhecer, compreender e analisar se as relações interorganizacionais têm contribuído para a agregação de valor dentro do APL e seu consequente crescimento.

¹ Inventora e entomologista que descobriu a maneira de polinização cruzada que resultou em fibra de algodão naturalmente colorido utilizáveis para a fiação comercial, é proprietária da patente Fox Fiber.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a contextualização teórica na qual se fundamenta a pesquisa. O referencial teórico-conceitual está dividido em 5 seções: Arranjo Produtivo Local, Relacionamentos Interorganizacionais, Cadeia de Valor, Confiança e Comprometimento. Para o desenvolvimento da pesquisa importa em um primeiro momento esclarecer a teoria do arranjo produtivo local, sendo esta uma terminologia relativamente recente e de conceituação construída por estudiosos brasileiros. A segunda parte tem enfoque nos relacionamentos organizacionais, os quais são de real importância para que as organizações consigam atingir os seus objetivos. A terceira parte será sobre a cadeia de valor, uma vez que se objetiva analisar como os atores do APL trabalham juntos para a formação de valor dos produtos oriundos do algodão colorido, e finalmente, na quarta parte se abordará os constructos confiança e comprometimento, elementos esses que formam a base para um bom desempenho de empresas que se organizam em aglomerações produtivas.

2.1 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

Na presente seção apresenta-se, primeiramente, as teorias que deram origem ao termo Arranjo Produtivo Local - APL, a seguir mostra-se os principais conceitos de APL, e, finalmente, apresenta-se a abordagem que será utilizada nesta pesquisa, qual seja, o arranjo Produtivo Local como rede organizacional.

O termo Arranjo Produtivo Local tem origem nos conceitos de aglomeração de empresas, os quais foram apresentados por Marshall (1920) no livro *Principles of Economics*, em 1920, tendo como ponto central do estudo os ganhos gerados por fatores locais, normalmente vinculando questões geográficas e condições físicas à proximidade do mercado consumidor.

A visão de Marshall é no sentido de demonstrar as possibilidades de obter ganhos coletivos de atividades geograficamente concentradas. O autor ressaltou que a concentração espacial de atividades produtivas não apenas era responsável por alto grau de eficiência econômica, mas também, caracterizava a própria evolução da civilização humana.

Um dos conceitos que também enfatiza a importância da localização de empresas e seus impactos é a ideia de *cluster*, de Porter, segundo a qual determinadas regiões apresentam uma

concentração peculiar de empresas, que exploram um determinado ramo ou segmento de negócios. Tanto a ideia de *cluster* como a ideia de distrito industrial, abordado por Marshall, destacam a especialidade de atividades e a mesma localidade (CASSANEGO JÚNIOR; MAHELER, 2010).

Conforme Cassiolato e Lastres (2002), embora existam algumas discussões sobre a eficiência das aglomerações econômicas em um determinado espaço territorial no tocante às redes de cooperação, é importante enfatizar a importância da proximidade geográfica das empresas para explicar um bom desempenho na competitividade de firmas.

Para Milanez e Puppim (2009), os aglomerados territoriais despontaram como importantes sistemas produtivos capazes de enfrentar os problemas e dificuldades referentes à necessidade de modernização e ao desenvolvimento de setores e regiões.

A formação de polos organizacionais tem todas as condições para valorizar a concepção local, tanto em termos produtivos, quanto nas relações sociais entre os agentes. Isso porque, os conglomerados locais são capazes de trazer mais vantagens às organizações do que sua atuação isolada (CUNHA; TERRA, 2008).

Levando-se em conta que o tema aglomerações produtivas aborda uma variedade de conceitos, Cassanego Júnior e Maheler (2010) elaboraram um quadro estabelecendo uma taxonomia para o termo, a partir da análise de diferentes autores e conceitos (Quadro 1).

Quadro 1 – Visão sintética dos conceitos envolvidos com a abordagem de aglomerações produtivas

Conceitos	Definição	Principais autores	País de utilização
Distritos industriais	Uma concentração de grande quantidade de empresas de uma mesma atividade em uma determinada região.	Marshal (1920)	Vários, em especial a Itália
<i>Clusters</i>	Uma concentração geográfica de empresas interconectadas, fornecedores especializados, provedores de serviços, firmas de uma determinada indústria e instituições associadas, em um campo particular que competem, mas que também cooperam	Porter (1990; 1998); Schmitz (2000); Mittelka e Farinelli (2000); Giuliani (2005)	EUA, Europa, Brasil
Arranjo Produtivo Local	Aglomerações territoriais de agentes econômicos políticos e sociais com foco específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos, ainda que incipientes.	Lastres e Cassiolato (2003; 2003a); SEBRAE; MCT; MDIC	Brasil
Sistemas Inovativos Locais	Arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação, aprendizagem e inovação	Lastres e Cassionato (2003); REDESIST (2008)	Brasil
Polos de competitividade	Um conjunto de empresas, centros de pesquisa e ensino atuando em conjunto a fim de gerar sinergia para a execução de projetos de inovação no interesse de um ou mais mercados	Ministério de Economia e Finanças francês (2008)	França

Fonte: Adaptado de Cassanego e Maheler (2010).

Dessa forma, considerando que a nomenclatura APL foi criada para o ambiente brasileiro, necessário se faz uma breve revisão desse conceito.

Para Cassiolato e Lastres (2003, p. 3), a formação de Arranjos Produtivos Locais encontra-se “associada a trajetórias históricas de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais (regionais e locais), a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum”. Portanto, “são mais propícios a desenvolverem-se em ambientes favoráveis à interação, à cooperação e à confiança entre os atores”. Os autores mencionam, ainda, que o conceito de arranjos produtivos locais se refere àquelas aglomerações produtivas cujas interações entre os agentes locais não são suficientemente desenvolvidas para caracterizá-los como sistemas.

Cabe referir, também, o entendimento de Sacomano Neto (2012) no sentido de que os arranjos produtivos envolvem concentração de quaisquer atividades similares ou interdependentes no espaço, não importando o tamanho das empresas, nem a natureza da atividade econômica, podendo esta pertencer ao setor primário, secundário ou, até mesmo, terciário, variando desde estruturas artesanais, com pequeno dinamismo, até arranjos que comportem grande divisão do trabalho entre as firmas e produtos. Um APL pode englobar uma cadeia produtiva estruturada localmente ou concentrar-se em um ou alguns elos de uma cadeia

produtiva de maior abrangência espacial, seja ela regional, nacional ou até mesmo internacional.

Conceitualmente, nas definições expostas pela literatura estrangeira, não existe referência ao termo Arranjo Produtivo Local (APL). Esta nomenclatura é uma designação dos estudiosos brasileiros não havendo, assim, uma tradução ou conceituação específica em outros países. As aglomerações organizacionais demonstram-se na literatura internacional através dos padrões ilustrados anteriormente através da conceituação de *cluster* (CUNHA, 2008).

Esta especificidade de definição se justifica através das ideias propostas por Suzigan et al. (2003), que dizem que a definição de um sistema local de produção é controversa e variante, principalmente porque cada um destes está inserido dentro de um contexto particular.

Assim: sistemas locais de produção podem ter variadas caracterizações conforme sua história, evolução, organização institucional, contextos sociais e culturais nos quais se inserem, estrutura produtiva, organização industrial, formas de governança, logística, associativismo, cooperação entre agentes, formas de aprendizado e grau de disseminação do conhecimento especializado local (SUZIGAN et al., 2003).

De forma mais genérica, um APL é: “(...) *uma forma de organização industrial, cuja estrutura é constituída por um aglomerado de empresas – de um modo geral de pequeno e médio porte – localizadas territorialmente e relacionadas entre si por uma miúda divisão do trabalho*” (COSTA; COSTA, 2005, p.9).

Outra referência importante nesse contexto é o entendimento de Porter (1996) no sentido de que em um aglomerado as empresas (e instituições correlatas) estão geograficamente concentradas e inter-relacionadas. Esse inter-relacionamento referido por Porter a partir da teoria da aglomeração será um dos fatores analisados no presente estudo, uma vez que buscou-se avaliar os relacionamentos interorganizacionais entre os atores do APL, no que fiz respeito à formação de valor.

Nesse mesmo sentido, Masquieto et al. (2011) mencionam que ao se considerar o APL como uma forma de aglomeração de empresas, este conceito e esta forma de organizar a produção tornaram-se mais articulados com o passar do tempo, ligando a ideia de aglomeração com a ideia de redes. Portanto, estudar um APL sobre a perspectiva de redes de empresas, implica a aceitação de um enfoque metodológico baseado no estudo de sistemas produtivos formados pelas relações mantidas entre os atores que os compõem.

Conforme Tavares, Mesquita e Castro (2010), os Arranjos Produtivos Locais são formatos organizacionais que se caracterizam por flexibilidade de recursos, grupos de pequenas

empresas, ou seja, são unidades relevantes de análise no contexto das novas formas organizacionais, particularmente entendido como um tipo específico de rede interorganizacional. As redes interorganizacionais constituem uma forma de estruturação que visa reduzir a incerteza ambiental e proporcionar ganhos que dificilmente seriam obtidos por meio de esforços individuais de cada unidade organizacional.

Para Cassiolato e Lastres (2004) se observa nos APLs uma busca por aliar características de “dependência de trajetória” das firmas, práticas culturais comuns, trocas de competências e mecanismos de governança.

Nesses sistemas, as relações entre os agentes constituem a base dos intercâmbios, comerciais ou de outro tipo, tais como de informação, conhecimento, entre outros. Assim, as redes de empresas passam a ser cruciais para compreender a caracterização e o funcionamento do arranjo e para desenhar estratégias e políticas públicas para seu crescimento e desenvolvimento (MASQUIETO et al., 2011). Os autores referem que podem haver diferentes possibilidades de relacionamentos entre as empresas em APLs. Lazzarini (2008) esclarece que tais relações podem ser de dois tipos: verticais, que tratam das relações mercadológicas entre clientes e fornecedores, e horizontais, que dizem respeito às relações de cooperação que podem ocorrer não só entre clientes e fornecedores, mas também entre concorrentes ou empresas de setores adjacentes. Complementando a afirmativa, Balestrin e Vargas (2004) citam outros tipos de redes, que se entrelaçam com os dois já citados, ou seja, as redes interpessoais, caracterizadas pela convivência e encontros informais entre os atores econômicos portadores de preocupações semelhantes.

Além disso, ao estudar um APL por meio da análise de redes leva-se em conta que os posicionamentos estrutural e relacional dos atores em uma determinada rede, compreendem diferentes configurações possíveis dos processos de troca. As empresas operam em um ambiente estruturado por vínculos estabelecidos com outras empresas e também com fornecedores, clientes concorrentes, instituições reguladoras, etc. Dessa forma, as empresas estão estrutural e relacionalmente imersas em redes de outros atores. Morfologicamente, toda rede é composta pelos nós (atividades ou empresas), posições na estrutura, ligações e fluxos entre os atores (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2004). Assim, diante da construção acima exposta para que uma rede possa se firmar de modo a atingir os seus objetivos, necessário se faz que hajam eficientes relacionamentos entre os componentes das redes.

2.2 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

O interesse pelos estudos relativos aos relacionamentos interorganizacionais pode se justificar pela constatação empírica de que as organizações necessitam interagir com o seu ambiente para acessar os recursos necessários às suas atividades. No contexto das redes, essa forma de organização pode representar uma maneira eficaz para o alcance de objetivos individuais e coletivos, por meio de um complexo ordenamento de conexões, em que as organizações estabelecem inter-relações sob diferentes maneiras, em distintos contextos e a partir de expressões culturais diversas (CASTRO, BULGACOV; HOFFMANN, 2011).

Nessa direção, deixa-se de falar em firma individual para se referir às redes de criação formadas por firmas que participam da cadeia que transfere valor para o consumidor final (KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001). Portanto, valor, capacidades essenciais e relacionamentos se entrelaçam para formar a cadeia de valor de um produto ou serviço, conforme adiante será demonstrado.

Conforme Begnis (2011), com base no entendimento de Granoveter (1995), no que diz respeito ao campo organizacional, o processo de formação de valor envolve duas etapas. A primeira etapa ocorre internamente nas firmas produtoras de insumos, matérias-primas e bens, tendo seu início na identificação das atividades de valor que envolvem aspectos como a produção, a oferta, as remessas, o atendimento ao consumidor e as vendas. A segunda etapa é relacional, ou seja, representa a formação de valor através do relacionamento interorganizacional e, neste sentido, é essa etapa de formação do valor que sustenta a constituição e solidificação das parcerias de longo prazo entre as organizações. Assim, pode-se considerar que o processo de formação de valor envolve duas importantes dimensões de valor: o valor transacional e o valor relacional.

O valor transacional é formado pela conjunção de atributos intrínsecos de baixo nível de abstração e complexidade, os quais estão relacionados diretamente com as características físicas dos bens vinculados aos critérios objetivos da qualidade. Já o valor relacional é formado pela conjunção de atributos extrínsecos de alto nível de abstração e complexidade, diretamente associado aos valores pessoais e/ou relacionais (BEGNIS, 2007). Tais considerações levam ao entendimento de que uma parceria de negócios de longo prazo, no contexto de cadeias ou redes, somente se solidifica quando há a presença de elementos relacionais de criação, transferência e percepção de valor, representando a principal proposição teórica deste projeto de pesquisa.

Nesse mesmo sentido, refere-se o entendimento de Granovetter (2007), para ele igualmente a análise das redes inclui dois níveis distintos de observação: o estrutural e o relacional. O primeiro nível enfatiza como a posição estrutural de um ator na totalidade da rede afeta o seu comportamento e o segundo nível enfatiza a dependência do comportamento dos atores por meio de estruturas mútuas de expectativas (GRANOVETTER, 2007).

A análise estrutural (envolvendo toda a rede) e a análise relacional (envolvendo pares) permitem compreender a influência de certos atores nas atividades, nos recursos, na coordenação, no fluxo de conhecimento, no desempenho e no comportamento estratégico de outros atores da rede (GRANOVETTER, 1985).

Tais direcionamentos se justificam porque as redes densas são associadas à troca de informações refinadas e à confiança, enquanto as redes difusas são associadas às informações não redundantes, necessárias aos processos de inovação.

O posicionamento relacional compreende a intensidade do relacionamento entre pares de atores de uma determinada rede. “*Strong and weak ties*” (relações fortes e fracas) foi o termo utilizado por Granovetter (1973) para qualificar a intensidade das relações entre atores, assumindo características fortes ou fracas. Uma das formas de se entender o posicionamento relacional é através da coesão das relações entre os atores. A coesão das relações é uma propriedade relacional dos pares de atores de uma rede e pode ser compreendida por meio da intensidade do relacionamento (forte ou fraco, estratégia de saída ou diálogo, relações de longo prazo, etc.). A coesão tem grande relação com a densidade e advém daí uma grande confusão entre os termos.

A densidade é uma variável da estrutura geral da rede e a coesão é uma variável ligada às relações entre os pares de atores da rede. Podem existir relações coesas dentro de redes difusas, mas a coesão é fundamental para a maior densidade de uma rede.

Na visão de Rowley, Behrens e Krackhardt (2000), a densidade e a coesão devem ser tratadas conjuntamente, uma vez que a intensidade de relacionamento (forte ou fraco) é geralmente um indicativo da estrutura da rede (densa ou difusa).

Uma parcela da literatura entende que os relacionamentos interorganizacionais podem ser motivados por diversos fatores, como por exemplo, pela busca de eficiência, vantagem na obtenção e na alocação de recursos que são fundamentais para sua sobrevivência, maximizar ganhos na interação. O poder também é citado como motivador dos relacionamentos interorganizacionais, em função do potencial que determinado relacionamento tem de permitir a uma organização praticá-lo sobre suas congêneres ou sobre seus recursos. Ao abordar o poder

para explicar os relacionamentos interorganizacionais, sugere-se que a escassez de recursos motiva as organizações a tentar exercer poder, influência ou controle sobre outras que possuem os recursos requeridos, contrastando com o pressuposto de que a escassez de recursos motiva as organizações a cooperarem entre si (CASTRO; BULGACOV; HOFFMAN, 2011). Os autores referem também que as organizações podem estabelecer relacionamentos interorganizacionais como forma de tornarem-se mais estáveis em face das incertezas ambientais, ou seja, elas se utilizam dos relacionamentos como resposta adaptativa ao ambiente incerto. A incerteza ambiental é gerada pela escassez de recursos, que motiva as organizações a estabelecer relacionamentos para alcançar estabilidade e previsibilidade nas relações com outras organizações. A literatura distingue ainda, os relacionamentos entre os verticais (ou seja, os relacionamentos entre fornecedores, empresa focal e clientes) e os horizontais (entre empresas que ocupam uma mesma posição dentro da cadeia de suprimentos ou ainda, com instituições de apoio, fomento e desenvolvimento) (DEBOÇA; MARTINS, 2018).

Todavia, importa referir aqui, finalmente, o entendimento de outra parte da literatura a qual refere que os relacionamentos são motivados pela necessidade de cooperação interorganizacional, isso porque o APL em estudo, conforme já dito antes é relativamente recente e ainda está em formação, ou seja, foram poucas as empresas que conseguiram manter uma continuidade na produção, muitas deram início às atividades, mas não conseguiram se manter.

2.3 CADEIA, SISTEMA E FORMAÇÃO DE VALOR

Utilizou-se nessa seção o conceito de cadeia de valor desenvolvido por Porter (1990, p. 31), que diz o seguinte:

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Dessa forma, para o autor, a cadeia de valor é a representação de todas as atividades que são executadas desde a projeção até a entrega de um produto, sendo um reflexo da história da sua própria conduta estratégica. O nível relevante para a construção de uma cadeia de valor, segundo a proposição de Porter (1990), é determinado pelas atividades da empresa. No entendimento deste autor, o valor é determinado pelo montante que os consumidores estão

dispostos a pagar pelo que a empresa lhes oferece, sendo medido pela receita total, o que representa um reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender.

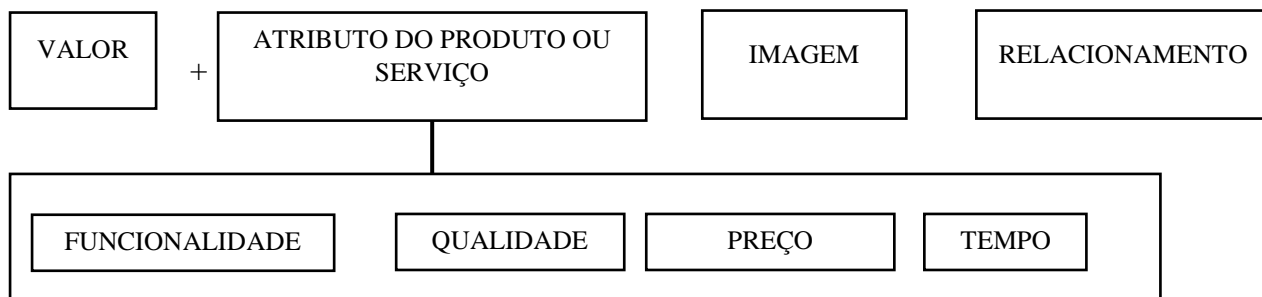
Para Porter (1989), toda a empresa é uma reunião de atividade que são executadas para projetar, produzir, comercializar entregar e sustentar seu produto, sendo que todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valor. Aqui reside uma das maiores contribuições do autor ao afirmar que o valor, e não o custo, é o que deve ser usado para analisar uma posição competitiva, isto porque as empresas podem lograr um preço-prêmio através da diferenciação.

Conforme apresentado em Albino (2009), a adoção do modelo da cadeia de valor como estrutura analítica para identificação dos fatores competitivos permite verificar a diversidade existente entre empresas em um mesmo aglomerado e, por consequência, a estratificação de padrões das empresas em grupos distintos.

No entendimento de Silva e Kopittke (2002), a cadeia de valor permite que a empresa conheça como se estrutura o processo de formação do valor do bem ou serviço; como se agrega valor no processo e como isso é percebido pelo cliente final; quais são as suas relações de mercado com outros agentes econômicos e quais seriam os fatores que alterariam o custo ao longo da cadeia.

Neste contexto, a estratégia da cadeia de valor pode ser vista como sendo a arte de criar valor (NORMANN; RAMIREZ, 2005). Para Porter (1985, p. 3), o conceito de valor é “aquilo que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhe oferece, ou seja, cada indivíduo estabelece o valor do produto ou serviço adquirido em função do benefício agregado por este produto ou serviço”. Já para Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 169), o “valor está associado às experiências; os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências medidas pela comunidade”. Desse modo, e de maneira ampla, Kaplan e Norton (1997) expõem o valor como um construto que pode ser expresso, conforme Figura 1.

Figura 1: Construção de valor



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Para Ito et al. (2012), é possível afirmar que o valor tanto está relacionado com dimensões de tempo internas quanto externas à organização, pois satisfaz as necessidades dos consumidores em termos de produtos e serviços, quando está relacionado ao modo como a firma concebe e operacionaliza suas estratégias.

Conforme Begnis (2006), do ponto de vista interno da firma, a análise da cadeia de valor, desenvolvida por Porter, se trata de uma importante ferramenta analítica, desmembrando a cadeia de atividades a qual tem início no suprimento de materiais indo até a entrega do produto aos clientes finais dentro de segmentos estrategicamente relevantes, com o objetivo de entender o comportamento dos custos e das fontes de diferenciação. Para o autor a abordagem foi aprofundada e difundida por Porter ao trabalhar a noção de cadeia de valor e sistema de valores.

Apesar da análise da cadeia de valor se estender ao longo de todo o sistema de valor, ultrapassando os limites organizacionais, seu papel nos relacionamentos interorganizacionais tem recebido pouca atenção. Todavia, Begnis (2006) defende que a formação de valor está na base dos diferentes arranjos interorganizacionais ou novos formatos organizacionais: cadeias produtivas, cadeias de suprimento, *joint ventures*, alianças, *supply chain management*, *clusters* e redes. Ainda, segundo o autor, a lógica da cadeia de valor pode ser extrapolada em relação aos limites das firmas individuais, de tal modo que é inerente à própria lógica de cadeia a existência de elos que representam pontes ligando as atividades de uma empresa à outra.

2.3.1 Sistema de Valor

Considerando que a cadeia de valor de uma empresa se ajusta em uma corrente maior de atividades, Porter (1989) criou o conceito “Sistema de Valores” o qual refere que o produto de uma firma representa o insumo adquirido para a cadeia de valor da firma que o adquiriu. Esse sistema é formado por ligações entre as cadeias de valor dos fornecedores e dos compradores (canal) e a cadeia de valor de uma dada empresa, os quais o autor chama de “elos verticais”. Tais elos também proporcionam oportunidades para a firma obter vantagens competitivas, uma vez que a forma como os fornecedores ou as empresas do canal executam as suas atividades afeta o custo ou o desempenho das atividades da firma e vice-versa (BEGNIS, 2007).

De acordo com Porter (1989, p.98), a diferenciação de uma organização tem sua origem no modo como a sua cadeia de valor está interligada com a cadeia de seus clientes. A base da diferenciação está na forma como o produto de uma empresa se encaixa na atividade ou da situação que é utilizado pelo comprador. Portanto, a diferenciação deriva essencialmente “da criação de valor para o comprador através do impacto de uma empresa sobre a cadeia de valores do comprador”. Neste sentido, cria-se valor quando uma empresa gera uma vantagem competitiva para o seu cliente, reduzindo seu custo ou melhorando o seu desempenho.

2.3.2 Formação de Valor

Novamente é preciso considerar a noção de cadeia, na qual uma organização é, ao mesmo tempo, cliente e fornecedora. Nesta situação, a percepção sobre valor criado, transferido e recebido pode se modificar na medida em que os produtos vão se transformando e se transferindo ao longo das organizações que formam a cadeia produtiva, até chegarem ao consumo final. A criação de valor, portanto, é um processo que ocorre tanto nas atividades desenvolvidas no interior das firmas, como também está presente na base dos relacionamentos interorganizacionais, transferindo-se e modificando-se até chegar ao seu consumidor final, configurando um fluxo de valor (BEGNIS, 2006).

Conforme Begnis et al. (2006), o processo de formação de valor envolve duas etapas. A primeira etapa ocorre internamente nas firmas produtoras de insumos, matérias-primas e bens, sendo que tal processo tem seu início na identificação das atividades de valor que, de acordo com Evans e Berman (2001), envolvem aspectos como a produção, a oferta, as remessas, o atendimento ao consumidor e as vendas. A segunda etapa é relacional, ou seja, representa a formação de valor através do relacionamento interorganizacional, sendo nessa etapa que se sustenta a constituição e solidificação das parcerias duradouras entre firmas que estão inseridas no contexto de uma cadeia produtiva (BEGNIS et al., 2006). Este mesmo autor refere que Porter reconhece que a cadeia de valor de uma firma se conecta à cadeia de valor de outra firma formando o que chamou de sistema de valor, onde o produto de uma firma representa o insumo da outra firma.

Ainda, de acordo com Begnis (2007, p.4), “... uma parceria de negócios de longo prazo somente se solidifica quando há a presença de elementos relacionais de criação transferência e percepção de valor”. Prossegue o autor, afirmando que caso contrário (não havendo a formação

de valor relacional), o contato entre estas duas firmas seria apenas uma relação comercial simples, sustentada sobre atributos de baixo nível de valor (critérios objetivos relacionados à qualidade do bem em si). Em complemento, pode-se afirmar que parcerias mais fortes são aquelas que apresentam um maior nível de formação de valor envolvendo elementos relacionais.

A partir desta proposição, cabe aprofundar o entendimento sobre o processo de formação de valor relacional associado aos atributos de alto nível, que transcendem o bem físico objeto da transação. A formação de valor relacional é um processo complexo que implica no entrelaçamento e compartilhamento de capacidades centrais das firmas formando um sistema de valor que é maior do que o somatório das capacidades individuais de cada firma (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETI, 2006).

Ainda, segundo Evans e Berman (2001), a percepção sobre o valor criado e transferido nos relacionamentos interorganizacionais, dependeria de elementos como o livre intercâmbio de informações, um processo integrado de tomada de decisões, a confiança mútua entre os parceiros e um comprometimento com objetivos de longo prazo.

Especificamente sobre a perspectiva dos relacionamentos, Kothandaraman e Wilson (2001) mostram que o caminho para a criação de valor requer a junção de capacidades centrais que estão além das capacidades internas das firmas. Quando colocadas juntas numa cadeia ou rede de firmas, estas capacidades constroem uma oferta de mercado que transfere elevado valor para o consumidor, transformando-se na principal e verdadeira estratégia da firma. Para estes autores, um dos principais modos como as firmas configuram esta rede é através do desenvolvimento de relacionamentos fortes com parceiros chave, os quais podem adicionar valor para ser ofertado no mercado. Kothandaraman e Wilson (2001) antecipam que o parceiro ideal é aquele que adiciona um valor significativo à oferta de mercado e que ao mesmo tempo apresenta baixo risco como parceiro. Estas considerações dos autores estão de acordo com a ideia de que as firmas devem estar aptas a criar valor, mas este processo depende de certas capacidades que a empresa não possui internamente, principalmente devido à complexidade do ambiente de negócios e a dinâmica tecnológica. Deste modo as firmas precisam encontrar parceiros e também necessitam estar aptas a gerenciar estas parcerias.

Pode-se argumentar, que as firmas estão se movendo em direção a um ambiente no qual elas não mais competirão umas com as outras, mas cada firma se tornará membro de uma rede de firmas que irá competir com outra rede de firmas. Como tais arranjos interfirmas são montados para criar valor para o consumidor, estes conjuntos de firmas poderiam ser chamadas

de “redes de criação de valor” (KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001, p.3). Neste sentido, a obtenção e manutenção de uma vantagem competitiva dependem do entendimento das firmas sobre a cadeia de valor e da forma como cada firma se ajusta em meio a todo o sistema de valor.

Edward e Cyrus (1993) enfatizam que o valor não é apenas criado, mas percebido e distribuído através de um processo. Este processo de formação de valor (criação, transferência e percepção) envolve, pelo menos, a participação de dois atores: um produtor (ou fornecedor) e um consumidor (ou cliente).

A criação de valor abrange processo de confiança e benefícios mútuos, que ocorrem ao longo da trajetória das transações, e envolve a avaliação não apenas do produto, ou de uma única transação, mas também da relação como um todo, dos benefícios e sacrifícios percebidos durante todo o ciclo de vida da relação. Ou seja, é muito mais do que apenas o custo ou o preço pago por produtos e serviços transacionados entre compradores e vendedores (RAVALD; GRÖNROOS, 1996).

2.4 CONFIANÇA

A confiança é uma variável que comporta uma gama de conceitos multidisciplinares e, conseqüentemente, torna-se um elemento de difícil mensuração e definição.

Conforme Maciel (2001), o aumento do interesse sobre confiança nas ciências sociais advém de três fatores diversos: i) necessidade de desenvolver conceitos que reflitam a complexidade e o inter-relacionamento das várias esferas de intervenção humana, servindo como um tema guarda-chuva, que pode ser compreendido e utilizado transversalmente por diferentes disciplinas; ii) reconhecimento dos recursos embutidos em estruturas e redes sociais não contabilizados por outras formas de capital (além do capital social) e valorização de sua importância para o desenvolvimento econômico; iii) busca por instrumentos para o incremento da competitividade e do crescimento econômico para fazer face aos desafios da globalização da economia.

Nesse mesmo sentido, Lopes e Baldo (2005) referem que a confiança, como resultado da existência de laços sociais, desempenha papel chave na formação de arranjos cooperativos.

Assim, quanto mais denso e extenso forem os laços de confiança entre os parceiros da rede, mais comprometidos eles estarão estabelecendo uma teia de reciprocidade e reputação da rede formada (BALDO; LOPES, 2005). Além disso, a confiança entre os parceiros da rede se

intensifica à medida que o compartilhamento e discussão das informações sobre mercado, tecnologias e resultados das firmas também são intensificados (PERROW, 1992). Para que estes laços de confiança se estabeleçam e se mantenham é indicado que mecanismos de incentivo e governança também sejam claramente definidos evitando, assim, a desconfiança e o oportunismo dentro das relações em rede (VELUDO et al., 2006).

No caso do presente estudo, será abordada a confiança interorganizacional em rede a qual, conforme Zaheer et al. (1998), pode ser diferenciada da confiança pessoal. Essa última refere-se à confiança depositada por um indivíduo em outro indivíduo; aquela, a dimensão interorganizacional, refere-se ao nível de confiança partilhado pelo grupo de indivíduos em uma determinada organização no relacionamento com outra organização, com a qual estabelece transações repetidas; reflete procedimentos institucionalizados durante a sucessão de transações e interações que ocorrem no relacionamento entre as organizações.

Gulati (1995), por sua vez, explica que confiança pode diminuir a apreensão de que um parceiro vai agir oportunisticamente. Ele argumenta que a ideia de confiança em interorganizações é construída pela interação repetida destas organizações. Por meio destas interações, as organizações aprendem sobre cada uma e desenvolvem confiança. Outra importante consequência é a expectativa de comportamento; a incerteza sobre o comportamento do outro é uma das principais apreensões de firmas que querem estabelecer arranjos organizacionais cooperativos. Minimizando o comportamento oportunístico, a confiança limita os custos de transação de uma relação de troca e provê um mecanismo de controle substituto. Essas consequências são importantes, porque firmas estão imersas em densa rede de relações sociais e sua reputação deve ter papel crucial em suas potenciais alianças futuras. Ainda, conforme o autor, muitas firmas se engajam em alianças repetidas umas com as outras.

Mesmo havendo divergências sobre a definição do construto confiança entre as diversas disciplinas, identifica-se pelo menos um ponto em comum a todas as áreas: as condições que devem existir para que a confiança seja desenvolvida. A primeira é risco, ou seja, a probabilidade de perda, quando interpretada por uma das partes decisoras; a segunda é interdependência, onde os interesses de uma parte não podem ser atingidos sem a colaboração de outra (BREI; ROSSI, 2005).

Não se pode esquecer que quando se fala em compromisso, confiança ou partilha de valores e normas de cooperação, dentro do contexto dos relacionamentos, prevalece sempre a bilateralidade. Ou seja, compromisso, confiança ou relacionamento nascem, crescem e amadurecem se ambas as partes envolvidas – fornecedores e clientes – cumprirem com o seu

papel e se ambas considerarem a manutenção do relacionamento importante. Por isso, estudar o lado do fornecedor não é, assim, despendendo, sobretudo se se trata de verificar se os determinantes da confiança e do compromisso relacional são os mesmos para os clientes e para os fornecedores (MARQUES; COELHO 2004).

Por meio da confiança, o comportamento de cooperação é desenvolvido e disseminado. A confiança contribui ainda para o compartilhamento de informação entre os parceiros que pode conduzir a níveis satisfatórios de compensação coletiva. Nesse ínterim, as ações proativas desenvolvidas pelos parceiros de negócio podem conduzir à geração de valor no aglomerado por meio do desenvolvimento de parcerias estratégicas (ZHANG; CHEN, 2008; CAO; ZHANG, 2011).

A literatura tem apontado que a colaboração entre parceiros em aglomerados de empresas tem ganhado evidência devido às vantagens obtidas pelos envolvidos (DYER; SINGH, 1998; ZHANG; CHEN, 2008; CAO; ZHANG, 2011). A importância da confiança nas relações entre parceiros de negócios justifica-se, pois é por meio dela que as organizações reduzem os custos de coordenação e a necessidade de controles mais enérgicos. Isso possibilita o aumento da flexibilidade da empresa, bem como o aumento da capacidade de se adequar às diferentes necessidades (CUNHA; MELO, 2006; KLEIN; PEREIRA; 2013).

Cunha e Melo (2006, p.2) argumentam que “a confiança tem sido destacada como um instrumento vital para a realização de parcerias mais flexíveis e eficientes” e, por essa razão, tem sido indicada como necessária para a realização de alianças eficazes em diferentes cenários.

A inter-relação entre firmas vem modificando a forma como os negócios são estruturados e administrados. As recentes transformações econômicas exigem das empresas a habilidade de elevar seus níveis de qualidade, reduzir custos e inovar continuamente. Nesse novo cenário, empresas que mantêm estrutura tradicional encontram dificuldades para acompanhar as exigências do mercado porque, ao contrário das novas configurações organizacionais (APL), as tradicionais não dispõem da habilidade de adaptação e rápida resposta, exigidas pelo mercado (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; KLEIN; PEREIRA, 2013).

Baseada essencialmente na confiança entre parceiros, a cooperação manifesta-se por meio da complementaridade de competências (compartilhamento). Nesse sentido, o respeito aos acordos firmados (comportamento), o comprometimento e o diálogo (comunicação) entre as partes buscam minimizar os conflitos de interesses, favorecendo o objetivo geral que é o alcance de melhores resultados (DIAS, 2009; BORGES et al., 2013).

Nessa seara, os comportamentos construtivos dos parceiros que ocorrem, principalmente, por meio do compartilhamento de informações e da transferência de conhecimentos, favorecem a longevidade das relações e dos negócios das empresas parceiras. A confiança mútua reduz a incerteza e favorece os relacionamentos, fortalecendo as alianças estratégicas entre as organizações envolvidas (GASPAR; BORGATO; LIMA, 2013).

Ainda, segundo Williamson (1985), três níveis de comportamento baseados no interesse próprio podem ser identificados. A forma mais forte (da qual trata a Economia de Custos Transação – ECT) é o oportunismo. A forma semiforte é o simples comportamento baseado no interesse próprio, e a obediência é a forma fraca. O oportunismo, segundo a concepção de Williamson (1985), significa o comportamento baseado na astúcia. Na maior parte das vezes, o oportunismo envolve formas sutis de engodo, que tanto podem ser formas ativas ou passivas e também formas *ex ante* e *ex post*. Geralmente, essas práticas estão associadas à revelação incompleta ou distorcida de informações com a finalidade maior de enganar, alterar, disfarçar, ofuscar, ou, de algum modo, confundir parceiros numa transação (WILLIAMSON, 1985).

Assim, as firmas envolvidas em relacionamentos interorganizacionais estarão preocupadas com o possível comportamento oportunista dos seus parceiros. Neste sentido, há a necessidade de se reduzir o nível de incerteza, incrementando a possibilidade de predição sobre o comportamento cooperativo satisfatório do parceiro (BEGNIS; ESTIVALETE; PEDROZO, 2007).

Ainda, em relação ao oportunismo, com base no conceito construído por Williamson (1985), esse seria a busca do interesse próprio com malícia, decorrente da presença de assimetrias de informação, que dão origem a problemas de risco moral e seleção adversa.

Para Zylberstajn (1985), oportunismo resulta da ação dos indivíduos na busca do seu autointeresse. Entretanto, no entendimento do autor, o autointeresse ainda pode ser buscado de maneira não oportunista. Para ele o oportunismo parte de um princípio de jogo não cooperativo, onde a informação que um agente possa ter sobre a realidade não acessível a outro agente, pode permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico, trazendo à tona uma conotação ética comportamental dos indivíduos, que na base da teoria dos custos de transação, apenas assume que os indivíduos podem agir de modo oportunístico.

Williamson (1985), por sua vez, não chega a afirmar que todos os indivíduos são oportunistas, mas esclarece que, alguns indivíduos, são oportunistas apenas parte do tempo. Para o autor, raramente a confiança é perceptível *ex-ante* e basta apenas que algum indivíduo tenha a possibilidade de agir oportunisticamente uma vez para que os contratos fiquem expostos

a ações que demandam monitoramento, ou seja, salvaguardas são criadas *ex-post* como formas de monitoramento. Portanto, assumir o comportamento oportunista não significa negar o comportamento ético pois, segundo Farina, Azevedo e Saes (1997, p.43), “a ausência a priori de um comportamento oportunista eliminaria a razão de existência da ética”, ou seja, ambos os conceitos coexistem.

Por esses motivos, nas transações econômicas as partes buscam se precaver do comportamento dos demais agentes, porém, as salvaguardas contratuais, a coleta de informações e até mesmo a utilização do sistema judiciário implicam em custos para se evitar prejuízos decorrentes de uma ação oportunista (AZEVEDO, 2000).

Nesse sentido, as estruturas de governança são modeladas para impedir essa conduta por alguma das partes envolvidas em uma transação específica (WILLIAMSON, 1985).

Assim como a confiança, o comprometimento em redes de negócios é essencial para a governança da rede, pois permite haver relações de trocas não contratuais, como recursos e informação, que são importantes em uma rede (UZZI, 1997).

2.5 COMPROMETIMENTO

Algumas definições para o vocábulo comprometimento se aproximam do conceito de confiança, quando se trata de ter a expectativa de que o outro não vai agir contra a relação que existe, pois há um sentimento de que a relação é importante e deverá ser duradoura, dentre essas definições temos o comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994).

O estudo do comprometimento organizacional está ganhando força nos últimos anos, tendo como principal objetivo encontrar resultados que apontem os níveis de comprometimento organizacional do indivíduo no trabalho.

Na década de 90, por exemplo, foi dada uma atenção especial por parte dos pesquisadores de comprometimento, em relação à validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional, desenvolvidos por Meyer e Allen (1990, 1991, 1993, 1997). Tal modelo trata o comprometimento em três bases: afetiva, instrumental e normativa. Definem a questão afetiva como comprometimento afetivo, um apego afetivo para com a organização, o empregado quer permanecer na organização; o comprometimento instrumental como sendo (os custos que envolvem deixar uma organização,

envolve questões como necessidade) e o comprometimento normativo (uma obrigação em permanecer na organização).

Mowday, Steers e Porter (1979), com base na teoria Porter e Smith (1970), definem comprometimento organizacional, como uma relação forte de um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, estando disposto a exercer um grande esforço em prol da organização, a aceitação dos objetivos propostos pela organização e um desejo forte de pertencer a ela. O comprometimento, então, é visto como uma tendência a se engajar em linhas consistentes de atividades interorganizacionais.

Em se tratando de relacionamento interorganizational, nessa perspectiva de comprometimento, surge a contribuição dos estudos de Somers (1995), que trata dos consequentes do comprometimento: a) intenção de permanecer na organização; b) *turn over* e c) absenteísmo, relacionando-os com as três dimensões: afetiva, normativa e instrumental.

Para Sommer (1995), após um longo período em que a pesquisa de comprometimento foi focalizada quase que exclusivamente num apego afetivo às organizações, uma nova perspectiva baseada no modelo de múltiplos componentes de comprometimento está emergindo.

Foi proposto avaliar a partir da literatura, os consequentes relacionados ao processo de deixar a organização: intenção de partir, intenção de buscar outro emprego e *turn over* com o comprometimento, relacionando-os com os três componentes descritos do comprometimento.

Destacam também Larson e Fukami (*apud* Mathieu e Zajac, 1990) que altos níveis de comprometimento devem se relacionar com a melhora do desempenho no trabalho em algumas situações específicas.

O nível de comprometimento nas relações interorganizacionais incorre na dinâmica social das relações, pois induz a renegociações entre empresas (RING; VAN DE VEN, 1994). Kumar et al. (1998) complementam que as empresas parceiras aprendem com as sucessivas interações, buscando a eficiência, equidade e adaptabilidade, resultando no aumento ou diminuição do nível de comprometimento.

Anderson e Weitz (1992) definem o comprometimento como uma situação de relacionamento na qual uma pessoa não se aproveita da dependência do outro para tirar vantagem própria e coloca seus esforços a serviço dos objetivos coletivos. Nesta definição, o comprometimento é a contrapartida (e reciprocidade) da confiança.

Comprometimento é definido como um desejo firme em desenvolver e manter relacionamentos de trocas caracterizados pelos sacrifícios implícitos e explícitos realizados pelos parceiros envolvidos na relação (MYSEN; SVENSSON; PAYAN, 2011).

Outros pesquisadores, por sua vez, descrevem o comprometimento nas dimensões atitudinais e comportamentais (GILLILAND; BELLO, 2002). Quando afetivamente comprometido, o varejista se identifica com o fornecedor, se envolve no relacionamento e aprecia a relação e, como resultado, quer permanecer no relacionamento (GOUNARIS, 2005; JAIN et al., 2014). Por sua vez, o comprometimento calculado envolve a ligação do varejista em relação ao fornecedor, com base em realizações instrumentais de benefícios para permanecer no relacionamento, ou nos custos para deixá-lo (GILLILAND; BELLO, 2002; JAIN et al., 2014). Comprometimento é, também, uma forma de responder às necessidades do cliente e é uma dimensão chave da orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Tal continuidade é, em grande medida, responsável pela formação de novas parcerias, pois essa rede vai-se desenvolvendo com base no que um membro diz do outro e na imagem que esse parceiro passa por meio de suas ações (AMATO NETO, 2000). Para que haja a consolidação dessas relações, é necessário que os parceiros aprendam a desenvolver e gerenciar os relacionamentos de parcerias, a fim de criarem valor para a relação, isto é, a parceria deve ser boa para ambas as partes, pois só assim haverá interesse mútuo.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

Essa seção apresenta o algodão colorido mediante um breve histórico do produto, demonstrando como se deu o melhoramento da fibra. Será apresentado, também, trecho da entrevista de Sally Fox concedida por e-mail a qual refere como surgiu a ideia do melhoramento da fibra. Finalmente apresenta-se um panorama da cadeia produtiva do algodão colorido.

3.1 O ALGODÃO NATURALMENTE COLORIDO

O algodão colorido é tão antigo quanto o branco, amostras encontradas em escavações no Peru remontam a 2.500 a.C. e as amostras de algodão branco originárias do Paquistão datam de 2.700 a.C. Os algodões silvestres, em sua maioria, possuem fibra colorida de marrom em várias tonalidades, essa fibra, entretanto, não é fiável. Desde a metade do século passado foram sendo realizados trabalhos de melhoramento com o algodão branco, produzindo-se cultivares superiores, mas muito pouco foi estudado acerca do algodão colorido nesse período. O algodão naturalmente colorido tem origem na América Antiga, onde tecelões já fiavam e teciam os algodões de cor marrom e verde, desde sua domesticação há 4.500 anos (CARVALHO; ANDRADE; SILVA FILHO, 2011).

Nesse mesmo sentido, Vreeland (1999) refere que desde a Antiguidade, cerca de 4.000 anos antes de Cristo, conhece-se e utiliza-se o algodão de fibra colorida, tendo sido encontrado por volta de 2500 a.C. na Índia, assim como no norte do Peru fragmentos de tecidos feitos com a sua fibra.

O algodão naturalmente colorido (Figura 2) já era usado pelos incas, astecas e outras antigas civilizações da América, Ásia, África e Austrália. Neste último país, entre 50 espécies de algodão selvagem encontradas, 10 eram fibras naturalmente coloridas. No entanto, historicamente, a indústria têxtil optou por usar fibras brancas, porque seriam mais fáceis de tingir para obter tecidos de qualquer cor (BELTRÃO; CARVALHO, 2004). Essa opção explica por que o algodão de fibra naturalmente pigmentada foi negligenciado por alguns séculos (HUA et al., 2007). Plantas de algodão com fibra colorida foram consideradas contaminantes em vários países, pois poderiam atravessar e trazer um pouco de cor para as variedades brancas (BELTRÃO, 1999).

Figura 2 – Exemplar de algodoeiro colorido



Fonte: EMBRAPA

No entanto, o cultivo de algodão naturalmente colorido como uma cultura comercial está aumentando devido ao seu reduzido impacto ambiental, já que o processo de tingimento usado para fibras brancas causa um impacto ambiental negativo significativo (DUTT et al., 2004; HUA et al., 2007). A produtividade e a qualidade das fibras das variedades de algodão naturalmente colorido, no entanto, não são tão boas quanto as brancas, principalmente porque o algodão branco tradicional foi melhorado e estudado por séculos, enquanto os estudos sobre fibras coloridas são recentes (DUTT et al., 2004; PAN et al., 2010). A tecnologia para o cultivo de variedades coloridas precisa ser desenvolvida, e as informações sobre manejo de ervas daninhas são uma peça importante para este sistema agrícola.

A maioria das espécies primitivas de algodoeiro possui fibra colorida, dentre as quais destaca-se a de tonalidade marrom (Figura 3), embora já tenham sido descritos algodões nas cores verde, amarela e cinza (FREIRE et al., 1999). Estes algodões, por longos períodos foram descartados pela indústria têxtil mundial e até mesmo proibida sua exploração em alguns países, pois devido aos cruzamentos naturais, poderiam contaminar algodões de tonalidade branca (BARROSO, 2005).

Atualmente, existem registros sobre a ocorrência natural de algodões de fibras de coloração marrom no Brasil, Peru e Bolívia (FREIRE et al., 1997; VREELAND, 1999).

Como já referido anteriormente, pouco se trabalhou no melhoramento genético do algodão colorido até a metade do século 20, sendo esta uma das razões que fizeram com que este tipo de algodão permanecesse com fibra de característica inferior, em relação ao branco.

Figura 3 – Exemplar de algodão colorido – Rubi – lançamento 2004 – marrom forte



Fonte: EMBRAPA, 2016

Quando se fala em melhoramento da fibra de algodão colorido é imprescindível referir a contribuição de Sally Fox, cientista norte americana que foi a pioneira em pensar no melhoramento da fibra do algodão colorido, no início dos anos de 1980. Sally Fox concedeu uma entrevista para colaborar com presente pesquisa, na qual informou como surgiu a ideia do melhoramento da fibra do algodão naturalmente colorido:

I was studying Entomology and Plant Pathology and Nematology. I was against the use of broad-spectrum pesticides; wanted to be part of the group of people who would offer alternative ways to control pests. I looked up dyestuffs and found that the same corporations that produced pesticides produced dyes! I stopped working with any textile that had any dyestuffs. Only spinning, knitting, and weaving with naturally colored fibers. There are plenty of natural colors within the animal fibers. But I was only aware of cotton growing in only white. I saw the first naturally colored cotton from Guatemala at a Handweaver's Conference and once I saw it I began to imagine cotton growing in lots of colors. But brown was a good beginning.

About a decade later I was working for a cotton breeder who was breeding (classically, genetic engineering was not the thing yet) disease and nematode resistant cotton. In a drawer in the greenhouse was a bag, I opened the bag and inside was brown cotton! I could not believe it! He said that the USDA breeder was giving it to everyone trying to get the breeders to incorporate its natural insect and disease resistance into the white cotton lines. He said it was too much trouble. The fiber was awful, kind of rough and really short (not nice to handspin, imho). So I asked him why we didn't just breed it to improve the fiber? He said that there was no market for colored cotton. I said - why don't we make a market for it? He was in his 70's. I was in my 20's. He said "why don't you make a market for it- during your own time. And so that's how it started. That was 1982-

Atualmente, tem crescido o interesse no cultivo do algodão de fibra colorida no mundo e no Brasil, especialmente na região Nordeste, pela agricultura familiar, tanto em manejo convencional quanto orgânico. A coloração natural valoriza os produtos ecologicamente corretos, já que dispensam o tingimento artificial que polui o meio ambiente; além disso, se

produzido organicamente, sem uso de insumos e fertilizantes químicos, o produto poderá ser ainda mais valorizado. Desde meados da década de 1980, a Embrapa Algodão vem realizando trabalhos de melhoramento genético com a finalidade de selecionar cultivares de fibra colorida, produtivas e de boas características tecnológicas. Já foram lançadas comercialmente cinco cultivares: BRS 200, BRS Verde, BRS Rubi, BRS Safira e BRS Topázio (Figura 4) (CARVALHO; ANDRADE; SILVA FILHO, 2011).

Figura 4 – Exemplar de algodão colorido - Topázio (lançamento em 2010)



Fonte: EMBRAPA, 2016.

Em 1997, no Centro de pesquisa da Embrapa-Algodão, iniciou-se o programa de melhoramento com objetivo de produzir cultivares de algodão herbáceo de fibra colorida e de boa qualidade tecnológica. O procedimento foi cruzar três cultivares de fibra branca, já adaptadas à região nordeste do Brasil (CARVALHO, 2002).

Herculano (2008) informa que foi a partir do ano 2000 que os algodoeiros coloridos começaram a ser cultivados comercialmente no Brasil e que, atualmente, está havendo uma demanda por produtos derivados do cultivo orgânico colorido e, conseqüentemente, está surgindo um nicho de mercado potencial demandando produtos confeccionados com fibras naturalmente coloridas de algodão, tanto no Brasil como no exterior e que o plantio em escala comercial está concentrado, ainda, em algumas regiões produtoras no Brasil.

Essa novidade tecnológica possibilitou a cultura do algodão naturalmente colorido a partir de 2000.

De acordo com os dados do comitê gestor do APL, a cadeia produtiva do algodão envolve famílias de agricultores, costureiras, rendeiras, bordadeiras e artesãos distribuídos entre municípios das regiões do Cariri e Agreste paraibano.

Com uma produção de aproximadamente 60 toneladas de algodão em rama são confeccionadas mensalmente uma média de 9 mil redes e peças de decoração e 1.800 peças de moda feminina, além de outros produtos. Grande parte dessa produção é destinada ao mercado internacional, principalmente, Alemanha, Canadá, Dinamarca, Emirados Árabes, Estados Unidos, França e Japão. A cadeia produtiva do Estado envolve tecelagens, confecções e pequenas indústrias de moda e decoração (EMBRAPA, 2017).

Conforme entrevista realizada com técnico da EMBRAPA Algodão, Gilvan Ramos, dados não oficiais da produção de 2017 somam a produção de 173,5 toneladas de algodão na Paraíba, estimando-se que a metade desta produção seja de algodão colorido. Não existe uma publicação oficial da produção do algodão colorido pelo IBGE em razão de que esses números ainda são inexpressivos, além de ser de difícil computação pelos órgãos oficiais.

Todo produto agroindustrial brasileiro tem seu Regulamento Técnico emitido pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Agronegócio (MAPA). No caso o algodão é regulado pela IN nº 24, de 14 de julho de 2016, a qual não arrola o algodão colorido nos itens de classificação.

3.2 CADEIA PRODUTIVA DO ALGODÃO NATURALMENTE COLORIDO

No que diz respeito à cadeia produtiva do algodão colorido na Paraíba, Cavalcanti Filho e Moutinho (2007) referem que o Estado viveu um período áureo na produção de algodão no século XX (chamado de “ouro branco”), mas perdeu competitividade na cotonicultura nacional em face dos maiores níveis de produtividade no Centro-Oeste e em estados como Bahia e Maranhão. Depois disso, houve o aprimoramento do algodão colorido que ficou próprio para indústria, então a extinta Agência Municipal de Desenvolvimento – AMDE contribuiu com suporte material, adquirindo sementes do algodão colorido e articulando agentes locais na esfera estadual para viabilizar a distribuição das sementes para outras localidades. A partir de articulações políticas, o governo do Estado mobilizou seus órgãos no sentido de apoiar o aumento da produção e da produtividade. O governo federal, por sua vez, apoia através da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural da Paraíba - EMATER-PB, prestando assistência aos plantadores de algodão, e da EMBRAPA- Centro Nacional de Pesquisa em Algodão, desenvolvendo as variedades do algodão colorido em seu laboratório de Campina Grande. A fiação e a tecelagem foram as etapas seguintes no desenvolvimento da cadeia produtiva do algodão colorido.

De acordo com relatório Proposta de Preço Mínimo CONAB 2014 (único realizado pela CONAB para o algodão colorido), a cadeia produtiva do algodão colorido da Paraíba é constituída da seguinte forma: 1. Organização dos Produtores de algodão: de forma organizada existem as Associações dos Plantadores de Algodão; 2. Usinas de beneficiamento; 3. Tecelagens; 4. Pequenos fabricantes.

Costa (2012) analisou a cadeia produtiva do algodão colorido da Paraíba da seguinte forma: plantio; colheita e beneficiamento (agricultura familiar); transformação (fiação, tecelagem, artesanato e produto final), os quais foram descritos pelo autor da seguinte forma:

1) Plantio: o manejo das plantações de algodão naturalmente colorido obedece aos padrões exigidos pelo mercado nacional e internacional, há isenção de agroquímicos e utilização de biofertilizantes. Em 2012, o *locus* da produção se dividia em 3 microrregiões ou zonas - Polo de Borborema (Campina Grande Remígio, Esperança, Areal, Juarez Távora, Arara e Areia); microrregião situada no sertão do Estado (São José da Piranhas, Cachoeira dos Índios, Aparecida, Bonito de Santa Fé); e Zona do Curimataú (Pedra Lavada, Soledade e Cubati).

2) Colheita e beneficiamento: algodão colorido é uma cultivar muito sensível e requer cuidados no seu manejo, a colheita se caracteriza pelo trabalho realizado manualmente, a qual deve ser realizada em dias de sol quando, pelo menos, 60% dos frutos estiverem abertos, o que eleva à remuneração dos agricultores em 40% pois, além de ser uma atividade manual, a produtividade é bem menor que a cultura do algodão convencional. O beneficiamento ocorre em mini usina de descaroçamento, com o objetivo de separar o caroço, a semente e a fibra de algodão. Essa etapa de produção também é desenvolvida pelos próprios agricultores através de uma máquina de descaroçamento e uma prensa hidráulica.

3) Transformação (fiação, tecelagem, artesanato e produto final): a indústria têxtil, os artesãos, as pequenas cooperativas de tecelagem manual, os pequenos e médios empresários e as grandes marcas se relacionam e desenvolvem atividades ligadas ao processo de transformar a matéria-prima em produto acabado.

Ainda, conforme o autor, na cadeia do algodão naturalmente colorido, as cooperativas estão presentes nos variados processos de produção e exercem funções primordiais para a construção dos relacionamentos necessários para gerar emprego renda e conseqüentemente movimentar a economia local.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo faz uma descrição da metodologia utilizada para a realização do presente estudo. Primeiramente, apresenta-se a natureza da pesquisa e a caracterização da amostra, a seguir a coleta e a análise de dados.

4.1 NATUREZA DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa exploratória, a qual visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, tendo como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Quanto à abordagem, utilizou-se o enfoque qualitativo que, de acordo com Sampieri, Fernandez e Batista (2013), tem como foco compreender e aprofundar os fenômenos, que são explorados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural e em relação ao contexto.

Tesch (1990), por sua vez, lembra que na investigação qualitativa o pesquisador reúne informações que não podem ser expressas em números. Segundo a autora, a pesquisa qualitativa pode incluir outras informações além das palavras, como pinturas, fotografias e desenhos, por exemplo.

Diversos aspectos surgem durante um estudo qualitativo: as questões de pesquisa podem mudar e serem refinadas à medida que o pesquisador se envolve com os participantes, descobrindo o que perguntar. Esse processo permite ao pesquisador uma interpretação ampla conforme aprende um padrão geral de entendimento a respeito dos códigos surgidos nas entrevistas. Esse fenômeno diz respeito ao fato de que o pesquisador filtra os dados por meio de uma lente pessoal situada em determinado momento, enxergando os fenômenos de maneira holística (CRESWELL, 2007).

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A pesquisa de campo foi realizada nas cidades de Campina Grande, São Bento, Juarez Távora e João Pessoa no estado da Paraíba e teve como finalidade conhecer a dinâmica do

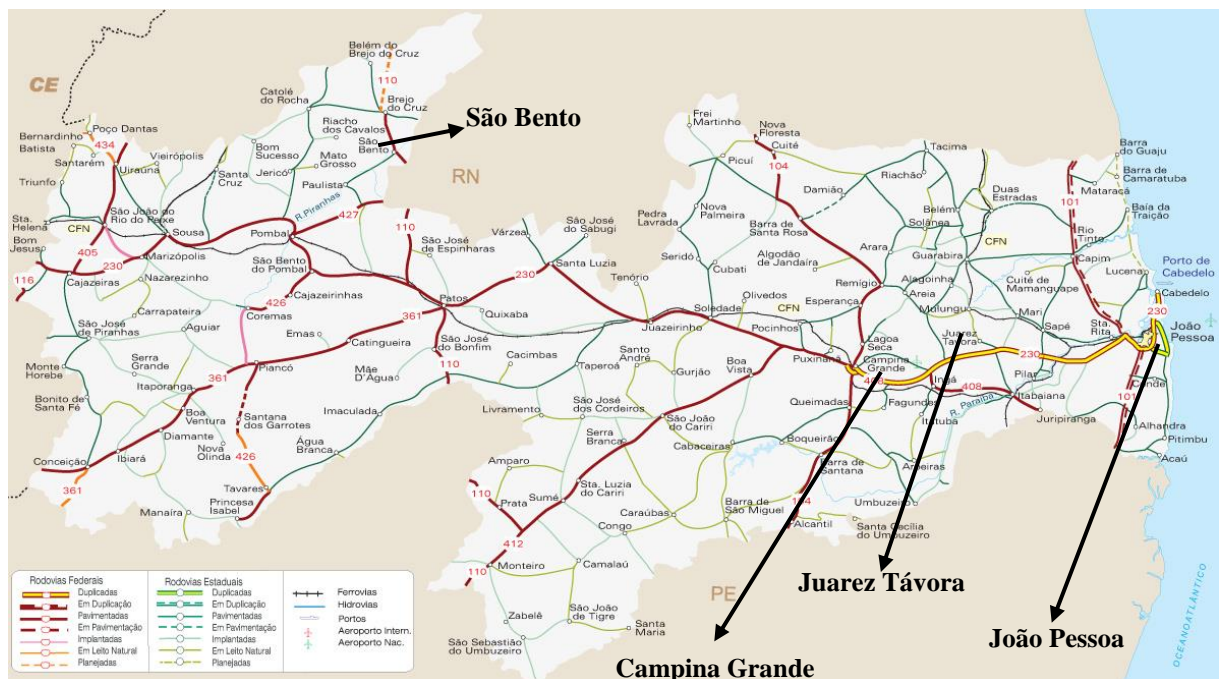
Arranjo Produtivo Local de Confecções e Artefatos de Algodão Colorido do Estado da Paraíba e entrevistar as organizações que compõem o arranjo a fim de atender aos objetivos propostos na presente pesquisa.

Trata-se de um APL pequeno composto pelo SEBRAE, EMBRAPA Algodão, Banco do Brasil, EMATER, APEX, grupo empresarial Natural Cotton Color - NCC (formado por 8 microempresas), Santa Luzia Redes e Decorações, Natural Fashion (integrante da Coopnatural - Cooperativa de Produção Têxtil do algodão do Estado da Paraíba), uma tecelagem, artesãos da Vila do Artesão, pequenos agricultores esparsos (muitos deles não mantêm uma continuidade na produção), Assentamento Queimadas e Assentamento Margarida Maria Alves.

Conforme adiante será demonstrado foram entrevistadas a líder do grupo NCC e os representantes de duas empresas que o compõem (Casulo e DCotton), foram entrevistados também os artesãos que mantêm lojas na Vila do Artesão, a Diretora Administrativa da Natural Fashion e a representante dos agricultores assentados em Juarez Távora.

Dessa forma, a quase totalidade dos empreendedores desse ramo foram entrevistados, tendo sido visitadas as seguintes localidades (Figura 5):

Figura 5 – Localidades visitadas na pesquisa de campo



Fonte: Googlemaps

Campina Grande é a cidade onde está localizada a sede da EMBRAPA-ALGODÃO e onde se encontram os principais atores do APL da Confecção e Artefatos de Algodão Colorido

da Paraíba. Foram entrevistados na qualidade de *experts* os técnicos da EMBRAPA que trabalham com algodão colorido em diversas áreas da empresa. Em Campina Grande, então, foram realizadas entrevistas em profundidade (03 principais empresários que compõem o Arranjo Produtivo Local). Além disso, foram aplicados questionários nos demais empresários (dois deles fazem parte do grupo NCC), bem como nas artesãs que comercializam seus produtos na Feira do Artesão. Em Campina Grande, ainda foi realizada uma visita na Fábrica de Bolsas Casulo.

Em São Bento foi visitada a fábrica de Redes Santa Luzia, onde se pode observar o processo de fabricação de redes feitas a partir do algodão colorido orgânico e/ou algodão orgânico, também foi entrevistado o gerente da empresa.

Em Juarez Távora foi entrevistada a representante do Assentamento, Margarida Maria Alves, principal produtor de algodão colorido orgânico do Estado, também foi observada a coleta do algodão.

Em João Pessoa estão localizadas duas das principais microempresas do APL, nesta cidade foi entrevistado o proprietário da DCotton, foi realizada uma visita à principal loja da Fábrica de Redes Santa Luzia e uma das lojas da Dcotton.

Na pesquisa de campo, ainda, fez-se um levantamento acerca da percepção dos atores sobre as potencialidades do negócio do algodão colorido no estado da Paraíba.

4.3 COLETA DE DADOS

O grupo pesquisado (respondentes) se caracterizou por empresários pertencentes ao APL (artesãos, empresários e microempresários), funcionários dessas microempresas, técnicos da EMBRAPA e representante dos agricultores assentados que produzem o algodão colorido. Adotou-se o estudo de caso, procedimento esse indicado para estudos em que se trabalha com um caso específico, que se considera típico ou ideal para explicar determinada situação. Este método permite tratar uma situação-problema com maior profundidade, possibilita maior integração de dados e é útil em fase inicial de investigação, quando se busca ampliar o conhecimento a respeito de determinado tema.

Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de buscar embasamento teórico (revisão de literatura), bem como coletar informações históricas sobre o algodão colorido. Para isso, foram realizadas pesquisas nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. Também foram coletados dados em mídia eletrônica, mais precisamente nos *sites* da

EMBRAPA-ALGODÃO e das principais empresas do APL, com a finalidade buscar informações acerca da agregação de valores, exportações e outros dados, conforme indicação das proprietárias desses empreendimentos.

A pesquisa de campo foi realizada através de observação, da aplicação de questionários, na forma de entrevista, com os atores envolvidos na problemática e guiados por roteiros semiestruturados, bem como entrevistas em profundidade com empresários e “*experts*”. Também foram realizadas entrevistas via endereço eletrônico (e-mail) e por telefone, com empresários. Segundo Vergara (2002) a coleta de dados se trata de “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”.

Nesse caso, os questionários e as entrevistas em profundidade, aplicados às diferentes categorias de participantes do APL do algodão colorido, tiveram foco nas relações entre eles com ênfase na confiança e comprometimento, bem como na formação de valor dos produtos feitos a partir do algodão colorido.

No Quadro 2 são apresentadas as referências bibliográficas básicas e a metodologia realizada para cada objetivo proposto.

Quadro 2 – Referencial teórico e metodologia utilizada para o alcance dos objetivos propostos.

Objetivos específicos	Referencial teórico	Metodologia
Identificar a formação do APL	Marshal (1920); Cassanego e Maheler (2010); Cassiolato e Lastres (2002, 2003, 2004); Cunha e Terra (2008); Porter (1990, 1996, 1998) Sacomano Neto (2012) Suzican (2003); Costa e Costa (2005); Masquieto et al (2011) Milanez e Puppim, (2009); Tavares, Mesquita e Castro (2010) Lazarini (2008); Balestrin e Vargas (2004); Sacomano Neto e Truzzi (2004).	Pesquisa bibliográfica, observação direta, entrevistas e questionário.
Identificar como se dão os relacionamentos entre os atores do APL com foco na confiança e no comprometimento	Relacionamentos: Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), Kothandarn e Wilson (2001); Begnis (2011); Deboça e Martins (2018); Cassiolato et al (1998); Granoveter (2007); Rowler, Behrens e Krackhard (2000). Dyer e Sigh (1998). Confiança: Maciel (2001); Lopes e Baldo (2005); Perow (1992); Veludo et al (2006); Zaheer et al (1998); Gulati (1995); Brei e Rossi; Marques e Coelho (2004); Zhang; Duer e Singh (1998); Cunha e Melo (2006); Borges, Medeiros Valadão Jr. e Valdir; Gaspar, Borgalo e Lima (2013); Wiliamson (1995) Begnis, Estivaleta e Pedrozo (2007). Comprometimento: Uzzi (1997); Morgan e Hunt (1994). Meyer e Allen (1990, 1991, 1993); Mowday, Porter e Steers (1982); Sommer (1995) Ring e Van de Vem (1994).	
Identificar o relacionamento interorganizacional para a formação de valor;	Porter (1998); Silva e Kopttke (2002); Normann e Ramires (2005); Prahalad e Ramaswami (2004); Kaplan e Norton (1997); Ito et al (2012); Begnis (2006, 2007); Kinder (2000); Evans e Berman (2001); Edward e Cyrus (1993)	Pesquisa bibliográfica e documental; mídia eletrônica; observação direta, entrevistas e questionário

Fonte: Elaborado pela autora

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

A partir das entrevistas e dos questionários, os dados foram tabulados em planilhas dos programas, Excel e Word, criando-se gráficos para melhor visualização dos dados coletados, bem como confeccionados quadros com os dados devidamente organizados.

Assim, analisou-se por intermédio de questionário aplicado nos empresários e na representante do Assentamento MMA os aspectos relacionais entre os atores do APL com base no grau de confiança e comprometimento nas transações. Foram também observados a partir das entrevistas em profundidade realizadas com os empresários e com os técnicos da EMBRAPA ALGODÃO as relações interorganizacionais para agregação de valor no APL.

Considerando a intenção da pesquisa e o formato da coleta de dados, foi escolhida a análise de conteúdo para a interpretação dos resultados, a qual melhor se adequa com a pesquisa qualitativa. Para Bardin (2011) o termo análise de conteúdo designa:

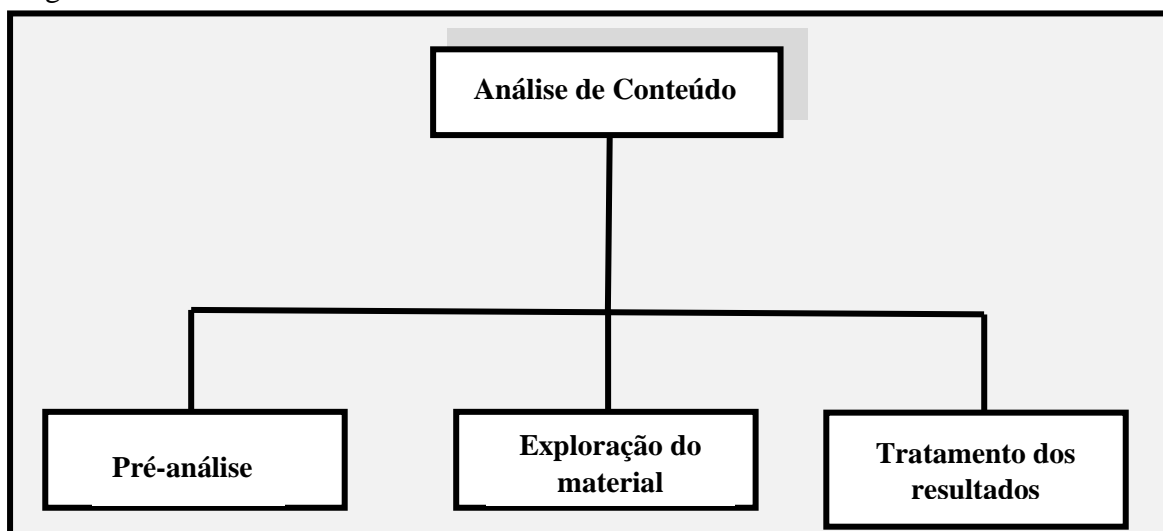
“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Segundo Minayo (1998) diferentes são os tipos de análise de conteúdo: de expressão, das relações, de avaliação, de enunciação e categorial temática. No presente estudo foi utilizada a análise categorial a qual se propõe a "descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo analítico visado", utilizando-a de forma mais interpretativa, em lugar de realizar inferências estatísticas.

A análise categorial temática funciona em etapas, por operações de desmembramento do texto em unidades e em categorias para reagrupamento analítico posterior, e comporta dois momentos: o inventário ou isolamento dos elementos e a classificação ou organização das mensagens a partir dos elementos repartidos.

Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais (Figura 6): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (Resultados e Discussões).

Figura 6 – Fases da Análise de Conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2011)

A seguir, no Quadro 3, apresenta-se um roteiro para melhor visualizar o tratamento dos dados.

Quadro 3 – Etapas da análise de conteúdo

Etapas	Intenções	Ações (Conforme Bardin, 1973)
1. ^a Etapa * Pré-análise	* Listagem dos Entrevistados * Definição das Unidades de Registro: a) Produção Agrícola; b) Beneficiamento; c) Processos; d) Produção e comercialização	Leitura flutuante, primeiro contato com os textos, constituição do <i>corpus</i> obedecendo os critérios exaustividade, homogeneidade, representatividade e pertinência
2. ^a Etapa * Exploração do Material	Categorização (Objetivos Específicos)	Desmembramento do texto em categorias, reagrupamento por categorias para análise
3. ^a Etapa * Resultados e Discussões (Tratamento dos dados e interpretação)	Interpretação de dados e elaboração de quadros de resultados	Inferências: operação lógica através da qual admite-se uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras. A intenção maior da AC é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção de uma mensagem, inferência esta que recorre a indicadores relativos ao texto.

Fonte: Elaborado pela autora

4.4.1 Primeira Etapa: Pré-análise

A primeira fase, a pré-análise, pode ser identificada como uma fase de organização. Segundo Bardin (2011), normalmente a pré-análise envolve a leitura “flutuante”, ou seja, um primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise, a escolha deles, a formulação das hipóteses e objetivos, a elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação e a preparação formal do material, o qual a autora denomina de organização do *corpus*.

Para Oliveira (2008), a constituição do *corpus* é a tarefa que diz respeito à constituição do universo estudado, sendo necessário respeitar alguns critérios de validade qualitativa, são eles: a exaustividade (esgotamento da totalidade do texto), a homogeneidade (clara separação entre os temas a serem trabalhados), a exclusividade (um mesmo elemento só pode estar em apenas uma categoria), a objetividade (qualquer codificador consegue chegar aos mesmos resultados) e a adequação ou pertinência (adaptação aos objetivos do estudo).

4.4.1.1 Listagem dos entrevistados

Entre os 20 entrevistados, encontram-se técnicos e proprietários de empresas do setor relacionados identificados pelo tipo de participação, estabelecimento e função desempenhada

dentro do APL, e também a representante dos agricultores assentados no Assentamento Margarida Maria Alves.

4.4.1.2 Definição das unidades de registro

Na apresentação sistemática dos dados definem-se as unidades de registro de modo a organizar os dados coletados em categorias, conforme segue: Produção agrícola, Processos, Produção e Comercialização.

4.4.2 Segunda Etapa: Exploração do Material: Categorização – Objetivos Específicos

Na segunda fase, ou fase de exploração do material, são escolhidas as unidades de codificação, adotando-se os procedimentos de codificação, classificação e categorização (que permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los).

Com a unidade de codificação escolhida, o próximo passo será a classificação em blocos que expressem determinadas categorias que confirmam ou modificam aquelas, presentes nas hipóteses, e referenciais teóricos inicialmente propostos. Assim, num movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa, as categorias vão se tornando cada vez mais claras e apropriadas aos propósitos do estudo.

Tendo sido elaboradas as categorias sínteses, passa-se à construção da definição de cada categoria. A definição pode obedecer ao conceito definido no referencial teórico ou ser fundamentada nas verbalizações relativas aos temas, ambos, título e definição, devem ser registrados nos quadros matriciais. Ainda de acordo com Bardin (2011), as categorias podem ser criadas *a priori* ou *a posteriori*, isto é, a partir apenas da teoria ou após a coleta de dados.

Nesta fase da análise de conteúdo foram elaboradas as categorias e subcategorias de análise dos dados coletados a fim de responder aos objetivos específicos, conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 – Categorias e subcategorias da análise de conteúdo

Categorias (Objetivos Específicos)	Subcategoria 1	Subcategoria 2
A. Identificação da formação do APL	Dinâmica do APL	
B. Análise dos Relacionamentos Interorganizacionais com foco na confiança no comprometimento	Confiança	Interdependência
		Contratos e Resolução de conflitos
	Oportunismo	
	Comprometimento	Grau de envolvimento com o APL
C. Análise dos Relacionamentos Interorganizacionais para formação de valor dos produtos de algodão colorido	Fases da agregação de valor	Melhoramento da semente Plantio orgânico Beneficiamento Processo de Industrialização Industrialização e comercialização

Fonte: Elaborado pela autora.

A. Identificação e formação do APL

A partir das informações fornecidas pelos empresários, artesãos, *experts*, funcionários das empresas mediante as entrevistas e questionários aplicados, bem como a partir das visitas aos estabelecimentos que fazem parte do arranjo produtivo, e da observação da autora, foi possível identificar como se dá a formação do Arranjo Produtivo de Confecção e Artefatos de Algodão Colorido da Paraíba.

B. Relacionamentos interorganizacionais com foco na confiança no comprometimento

Para análise dos relacionamentos interorganizacionais foram aplicados questionários com perguntas abertas e perguntas cujas respostas foram mensuradas em escala Likert de 1 a 5, com opções variadas para avaliar os constructos confiança e comprometimento nas relações entre os participantes do APL

Com base dos estudos de Gonçalves (2008), foram criadas as seguintes variáveis para a análise do constructo confiança (Quadro 5):

Quadro 5 - Variáveis que formam o construto Confiança

Construto - Confiança	Perguntas
Interdependência.	Qual o grau de dependência com as empresas com as quais o senhor se relaciona?
	Se mudassem as empresas acima o senhor teria o mesmo resultado/benefício?
Contratos e resolução de conflitos	De que forma os conflitos são resolvidos?
	Qual o tipo de contrato é predominante?
	O contrato formal é imposto?
Oportunismo	Em que se baseia o seu relacionamento com as empresas/produtores do APL?
	Onde o senhor busca informação de mercado para realizar as suas atividades profissionais?
	De que forma as informações de mercado chegam até o senhor?
	Existe algum tipo de informação que o senhor considera que não deve passar para a empresa com as quais o senhor negocia?
	Que tipo de informações são compartilhadas no APL?

Fonte: Adaptado de Gonçalves, 2007.

Em estudo realizado com fruticultores no município de Itacoatiara Amazonas, Araújo (2016) identificou como os valores provenientes de relacionamentos entre parceiros de negócios (confiança, cooperação, comportamento, comunicação, comprometimento e compensação - 6Cs) influenciam, na opinião dos fruticultores, os ganhos de competitividade e o desenvolvimento do APL. A partir deste estudo, construíram-se as variáveis para análise do comprometimento organizacional, constantes no Quadro 06.

Quadro 06 - Variáveis que formam o construto Comprometimento.

Construto - Comprometimento	Perguntas
Continuidade dos relacionamentos.	O contrato é renovado?
	O que espera do relacionamento?
	Existem incentivos para a continuidade dos contratos?
Interesses por parte dos parceiros	Sente que as empresas/produtores com quem o senhor tem relação se preocupam com os interesses do senhor?
	O senhor considera o seu empreendimento importante para as empresas com as quais o senhor se relaciona?
	O senhor lembra os nomes das pessoas com as quais mantém relações comerciais?
O comprometimento dos parceiros com a qualidade do serviço prestado	As relações mantidas com as empresas referidas ocorrem em função

Fonte: Adaptado de Araújo, 2016.

C. Relacionamentos interorganizacionais para formação de valor dos produtos de algodão colorido

Para a análise da formação de valor através dos relacionamentos entre os atores do APL, a autora realizou entrevistas em profundidades entre os atores do APL (representante dos produtores rurais, microempresários, empresários, artesãos, *experts*), fez uma análise das atas das reuniões do Comitê Gestor (2017), realizou pesquisa nos sítios da EMBRAPA ALGODÃO e das empresas e microempresas antes referidas de modo a observar como os parceiros gerenciam os relacionamentos (ARAÚJO, 2016).

4.4.3 Terceira Fase: Resultados e Discussões

A terceira fase do processo de análise do conteúdo é denominada tratamento dos resultados – a inferência e interpretação. Calcado nos resultados brutos, o pesquisador procurará torná-los significativos e válidos. Esta interpretação deverá ir além do conteúdo manifesto dos documentos, pois, interessa ao pesquisador o conteúdo latente, o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido (BARDIN, 2011). Para uma melhor organização do presente trabalho os resultados e discussões serão apresentados na próxima seção.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nessa seção apresentam-se os resultados de forma sistematizada conforme as etapas da análise de conteúdo acima descritas.

5.1 PRIMEIRA ETAPA: PRÉ- ANÁLISE

5.1.1 Listagem dos entrevistados

Além dos técnicos da EMBRAPA ALGODÃO foram entrevistados sete microempresários (dentre eles, os artesãos da Vila do Artesão) através de questionário e uma produtora rural; quatro empresários por meio de entrevista em profundidade, além de uma entrevista simples de um gerente da empresa Redes Santa Luzia e uma vendedora da DCotton. Dos respondentes do questionário, cinco são artesãos com lojas localizadas na Vila do Artesão e dois, empresários proprietários de estabelecimentos maiores (com empregados ou prestadores de serviço), e integrantes do grupo NCC.

Quadro 7 – Listagem dos entrevistados

Categoria do entrevistado	Estabelecimento	Ocupação
1) Produtor Rural	Assentamento Margarida Maria Alves	Representante dos produtores
2) Microempresária/artesã	Via Terra Natural	Proprietária
3) Microempresária/artesã	Chalé 62	Proprietário
4) Microempresária/artesã	Mundo Natural	Proprietária
5) Microempresário	Casulo	Proprietário
6) Microempresário/artesã	Arte Junto	Proprietária
7) Microempresário	DCotton – Comitê Gestor	Proprietário/Presidente do Comitê
8) Artesão	Yuri Sandálias	Proprietário
9) Microempresária	NCC	Estilista/proprietária
10) Microempresária	CoopNatural/Natural Fashion	Proprietária da Natural Fashion, presidente da cooperativa Coopnatural
11) Técnico Embrapa 1	EMBRAPA	Engº Agrônomo
12) Técnico Embrapa 2	EMBRAPA	Engº Agrônomo
13) Técnico Embrapa 3	EMBRAPA	Engº Agrícola
14) Técnico Embrapa 4	EMBRAPA	Técnico
15) Técnico Embrapa 5	EMBRAPA	Técnico
16) Funcionário	Redes Santa Luzia	Gerente
17) Técnico Embrapa 6	EMBRAPA	Técnico
18) Empresária/Fazendeira	FiberFox	Proprietária, pesquisadora e inventora
19) Vendedora	DCotton	Vendedora
20) Empresário	Redes Santa Luzia.	Proprietário

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.2 Definição de unidades de registro

Descrição do que foi observado na pesquisa de campo em relação à cadeia produtiva do algodão colorido, tendo sido estabelecidas as seguintes unidades de registro: produção agrícola; beneficiamento; processos de industrialização; industrialização e comercialização dos produtos objetos do arranjo produtivo local (artefatos e confecção de algodão colorido) (Quadro 8).

Quadro 8: Definição das Unidades de Registro

Unidades de Registro	Identificação
Produção Agrícola	A) EMBRAPA B) Assentamento Margarida Maria Alves C) Projeto Algodão Paraíba
Beneficiamento	A) Descaroçamento B) Enfardamento
Processos	A) Fiação B) Tecelagem
Produção e Comercialização (Principais Empreendedores)	A) Vila do Artesão (Artesãos) B) Natural Cotton Color (microempresa) C) Casulo Arte Natural (microempresa) D) Redes Santa Luzia (microempresa) E) Coopnatural - Cooperativa De Produção Têxtil do Algodão do Estado da Paraíba – Natural Fashion

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.2.1 Produção agrícola

A) Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa- Centro Nacional de Pesquisa em Algodão)

A EMBRAPA desenvolveu as sementes de algodão naturalmente colorido apropriadas para a indústria, sendo a detentora da tecnologia de melhoramento destas sementes.

Conforme Silva (2017), as sementes melhoradas são distribuídas através do Governo do Estado para dois assentamentos (Queimadas e Margarida Maria Alves) e, também, para pequenos agricultores. A semente para os assentamentos e para os pequenos agricultores é distribuída por meio da EMATER a qual possui um registro dos agricultores que querem produzir este tipo de algodão.

A produção de algodão colorido é beneficiada pelo Assentamento Margarida Maria Alves através de uma miniusina, desenvolvida por técnicos da EMBRAPA ALGODÃO.

B) Assentamento Margarida Maria Alves

O assentamento da reforma agrária Margarida Maria Alves (MMA) fica localizado em Juarez Távora, no Agreste paraibano, há 100 km de João Pessoa. Foi criado em 1998, para abrigar famílias que já eram moradoras da propriedade onde se localiza o assentamento e também oriundas de propriedades circunvizinhas. Possui uma área de 735 ha, sendo 40% área de reserva, e conta atualmente com 37 famílias, das quais 21 cultivam o algodão colorido em sistema de sequeiro, sem nenhum tipo de adubo ou inseticida sintético; somente os produtores e seus agregados trabalham na propriedade.

O algodão é beneficiado no próprio assentamento através da miniusina descaroadora desenvolvida pela EMBRAPA ALGODÃO para os pequenos produtores de algodão. A máquina separa a semente da fibra onde a semente fica no assentamento, para o próximo plantio e para alimentação animal, e a fibra segue para a indústria têxtil.

O Assentamento Margarida Maria Alves é o principal produtor de algodão colorido da Paraíba, com 14 hectares de área plantada (o segundo produtor é o assentamento de Queimadas). A plantação ocorre em maio e a colheita em dezembro. O assentamento começou com a plantação de algodão branco, entre 1999 e 2000, passando a plantar algodão colorido em 2006. Conforme a representante do Assentamento, não são utilizados adubos e toda a produção é vendida para a Natural Cotton Color. Em 2015, o algodão foi comercializado por R\$ 11,80 a saca e, 2017, a R\$ 13,50.

A relação entre a EMBRAPA ALGODÃO e o Assentamento MMA teve início em 2000, quando foi possível adquirir a miniusina e prensa enfardadeira, que deu base para o primeiro projeto de algodão verticalizado da agricultura familiar do Brasil.

Conforme a EMBRAPA (2017), o processo de profissionalização e capacitação da produção modular dos agricultores passou a ser difundido e a divulgação do modelo na mídia e em eventos diversos permitiram que a comunidade fosse apoiada por políticas públicas diversas. Tal fato lhes permitiu a aquisição de um trator, reforma e ampliação da usina de descaroadamento e a abertura de parceria com o consórcio de empresas Natural Cotton Collor (NCC), de João Pessoa, que passou a remunerar a produção dentro da lógica do mercado de preço justo. Hoje, o modelo de produção do Assentamento Margarida Maria Alves, é capaz de ser replicado nos diversos municípios do Nordeste, especialmente em assentamentos da reforma agrária, onde a lógica dos núcleos de produção verticalizada deve ser conduzida com a garantia da comercialização da produção dos agricultores.

O grupo NCC, que adquire a produção do Assentamento, é ligado à AIVEST-PB e é formado por empresas que produzem vestuário, bolsas e acessórios exportados para França, Itália, Alemanha, Japão, Estados Unidos e países escandinavos (EMBRAPA, 2016).

As atividades do assentamento Margarida Maria Alves chamaram a atenção da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), que agora pretende difundir a experiência dos produtores da Paraíba pelo Mercosul.

A FAO, tomando por base a produção de algodão naturalmente colorido do agreste paraibano, lançou a publicação “Algodão Orgânico Colorido: Gerando renda e cidadania na agricultura familiar do semiárido brasileiro”, a qual integra uma série de ações do projeto *Más Algodón* (Fortalecimento do Setor Algodoeiro por meio da Cooperação Sul-Sul), resultado de parcerias trilaterais entre o governo brasileiro, a FAO e os governos da Argentina, Bolívia, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru e Haiti, com recursos do Instituto Brasileiro do Algodão (IBA). A publicação considera a produção do Assentamento Margarida Maria Alves (em Juarez Távora) uma referência para produtores do Brasil e de diversos países da América Latina e do Caribe. O material relata a experiência de retomada do cultivo de algodão e a conversão ao sistema orgânico de produção por agricultores familiares do assentamento Margarida Maria Alves. Conforme Juliana Rosseto, especialista em cooperação Sul-Sul e consultora da FAO,

Esta iniciativa, pioneira no semiárido brasileiro, proporcionou respostas positivas aos desafios de produção, renda e associativismo enfrentados por essas famílias, refletidas na organização e gestão da associação comunitária, na conscientização ambiental, na adoção de práticas que possibilitam a convivência e o controle biológico de pragas do algodoeiro e o melhor uso da água e do solo, como os fertilizantes orgânicos, a rotação de culturas e o manejo integrado de pragas (EMBRAPA, 2017).

A intenção da FAO é utilizar a experiência para fortalecer o setor algodoeiro no Brasil e em outros países-membros e associados do Mercosul. Juliana Rosseto esteve no assentamento conversando com os agricultores e conheceu a estrutura de beneficiamento do algodão. A visita foi acompanhada por técnicos da Embrapa e do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra), além de representante da prefeitura de Juarez Távora. Rosseto (2017) refere que a FAO, em parceria com órgãos como o Instituto Brasileiro do Algodão (IBA), está concedendo suporte a instituições dos países parceiros (Brasil, Argentina, Bolívia, Colômbia, Equador, Paraguai e Peru) para o desenvolvimento de capacidades e o compartilhamento de conhecimentos, experiências e tecnologias em sistemas sustentáveis de produção, extensão rural, cooperativismo e comercialização solidária para o fortalecimento da cultura do algodão.

De igual forma, a experiência com algodão orgânico no assentamento vem atraindo a atenção de pesquisadores brasileiros e do exterior. Além da FAO, já visitaram o assentamento representantes da Biofach (considerada a maior feira de orgânicos do mundo, realizada anualmente na Alemanha); de países do continente africano; de outros Estados brasileiros, como Rio Grande do Norte, Amazonas e Bahia (BRASIL, 2016).

C) Projeto Algodão Paraíba

O Projeto Algodão Paraíba é uma iniciativa do governo do Estado da Paraíba através da EMATER e com parceria da EMBRAPA o qual tem como objetivo principal a “participação do agricultor familiar na cadeia produtiva do algodão orgânico, melhorando os índices de produção e baixando seus custos, como também a interação com as cadeias produtivas da bovinocultura e caprinovinocultura de leite e carne” (Governo do Estado da Paraíba, 2016).

Conforme Vale (2017), o projeto tem a função de resgate do algodão da Paraíba “dentro de um conceito diferenciado que é além dos consórcios do algodão, produzir alimento e do alimento produzir algodão, como também tudo isso dentro de um sistema orgânico - livre de agrotóxicos”.

Na Paraíba o programa plantou 180 hectares de algodão; 25% de algodão colorido, com o objetivo de beneficiar 160 famílias.

No município de Ingá, em 2017 foi plantado algodão colorido verde em 10 hectares (1.500 kg por hectares), sendo 15.000 Kg no total.

5.1.2.2 Beneficiamento

A) Descaroçamento e Enfardamento

O processo de descaroçamento e enfardamento é realizado pelo Assentamento Margarida Maria Alves, através de uma miniusina (Figura 7) com tecnologia desenvolvida pela EMBRAPA. Conforme Silva (2017), “o fardo de algodão produzido é de 110 kg, a usina tem capacidade de descaroçar 360 kg/h em algodão, adequada para até 350 hectares, trabalhando 4 meses/ano, utiliza-se 5 operários e produz fardos de baixa densidade”.

Figura 7 – Miniúsina: a) descaroçamento e b) enfardamento



Fonte: EMBRAPA ALGODÃO

5.1.2.3 Processos de industrialização

A) Fiação

A pluma colhida é transportada, já descaroçada, para Limoeiro-PE onde está localizada a empresa que faz fiação do algodão colorido - Companhia dos Retalhos Ltda. Conforme Napoleão, presidente do Comitê Gestor do APL do algodão colorido, a maior dificuldade do APL é na fiação, pois não há muito interesse por parte das empresas que fazem esse serviço porque além de ser apenas uma vez por ano, ainda existe a questão de sujar o maquinário (área de trabalho). Após a fiação do algodão colorido, antes de iniciar o trabalho com algodão branco é necessário realizar a limpeza do equipamento para não contaminar o tecido ou o fio, o que demora uma semana.

Essa situação tem sido bastante discutida pelo Comitê Gestor do APL, o qual já está providenciando que a fiação seja realizada pelo SENAI/PB, conforme a ata da última reunião, cujo trecho de interesse apresenta o seguinte:

Da parte do beneficiamento da safra de algodão, e no tocante à disponibilidade de uma fiação no estado da Paraíba que se comprometa a atender integralmente os empresários locais, o representante do SENAI-PB, Wesley de Araújo, mostrou que a situação atual do Instituto SENAI de Tecnologia Têxtil e de Confecção – IST é boa, precisando apenas que o representante da ABIT, Sylvio Napoli, defina o tipo de filatório open end que se terá que adquirir, se novo ou usado. Além disso, o SENAI CETIQT, do Rio de Janeiro-RJ, doará teares, inclusive um Jacquard, e a parte elétrica estará pronta até fevereiro do próximo ano. Vão ser iniciadas essas aquisições e ele repassará para o representante da ABIT uma lista dos equipamentos que serão incorporados no IST.

B) Tecelagem

Outra empresa de grande importância dentro do APL é a Unitextil Indústria Têxtil que realiza a tecelagem e fornece tecido para as empresas de confecção e artefatos de algodão colorido da Paraíba. Observa-se que a totalidade dos entrevistados adquire o tecido dessa Empresa.

5.1.2.4 Produção e comercialização de confecção e artefatos

A produção e comercialização dos produtos do algodão colorido são de caráter artesanal ou industrial (microempresas). A seguir, são apresentados os principais empreendimentos que integram o APL.

A) Artesãos – Vila do Artesão

A Vila do Artesão (Figura 7) está localizada na cidade de Campina Grande e possui 77 chalés que expõem trabalhos feitos de algodão colorido, além de couro, barro, fios, madeira, pedra, tijolo, tecidos e outros artigos autossustentáveis.

Figura 8 – Vila do Artesão – Campina Grande



Fonte: autora

Foram entrevistadas artesãs que produzem calçados, bolsas, artefatos, brinquedos, bijuterias e roupas de algodão colorido. A partir das entrevistas, foi verificado que a maioria das artesãs compram os tecidos da Unitextil através da ARTEB (associação dos artesãos), sendo que algumas compram em consórcio com as colegas e outras, individualmente. Isso porque a Unitextil exige que seja comprada uma quantidade mínima e, muitas vezes, os trabalhos artesanais não necessitam de grande quantidade de algodão colorido.

B) Microempresas

Natural Color Cotton

Durante a visita à Campina Grande foi entrevistada, também, a líder Grupo NCC e presidente da AIVEST (Associação das Indústrias do Vestuário da Paraíba). O Natural Cotton Color é um grupo de microempresários formado com objetivo de desenvolver produtos unicamente a partir do algodão colorido e tentar a inserção destes produtos no mercado internacional.

O grupo já expôs em feiras de moda em Paris e Londres e, a partir dessa experiência, passou a desenvolver seus produtos com *design* específico para atender à exigência dos compradores estrangeiros por produtos ecológicos e sustentáveis. De 2007 a 2011, o Grupo apresentou suas coleções na França, no salão So Ethic da Prêt-à-Porter Paris. Nos últimos anos, participou de vários eventos de Moda como PURE London, Salão Internacional da Moda de Madrid --SIMM (atual Momad Metropolis), Project, em Las Vegas, Ethical Fashion Show, em Berlim, e na Première Vision, em Paris.

Com a certificação de produto orgânico a marca chegou até a Biofach em Nuremberg, na Alemanha, em Tóquio, no Japão, e também na Expo West na Califórnia, nos EUA, onde conseguiu sua primeira representação internacional através da empresa Tentation Bio. Atualmente, a Natural Cotton Color exporta para mais de dez países, entre eles Japão, EUA, Canadá, Alemanha, França e Arábia Saudita e inicia novos negócios com os países escandinavos e com a Austrália. No Brasil, a marca já expôs no Fashion Business - salão de negócios do São Paulo Fashion Week (2010).

Em 2016, a Natural Cotton Color esteve na Maison d'Exceptions, como a primeira marca brasileira selecionada pela curadoria do salão e expôs as suas inovações apresentando o artesanato local.

Em 2017, a Internacional Trade Center – ITC (agência conjunta da Organização Mundial do Comércio – OMC e da Organização das Nações Unidas – ONU) selecionou a Natural Cotton Color para a feira de moda PURE London, no Centro de Exposições Olympia, em Londres.

As empresas que compõem o grupo Natural Cotton Color trabalham com algodão colorido orgânico, produtos de vestuário como roupa feminina, masculina, infantil, calçados e acessórios e decoração.

Esse grupo produz moda de luxo, com o apelo de atividades ecológicas e socialmente justas. A Natural Cotton Color utiliza aviamentos e acessórios feitos por artesãos da região Nordeste do Brasil, notadamente do Estado da Paraíba²

Casulo Arte Natural

Também foi entrevistado o Sr. Marcelo Lacerda proprietário da Casulo Arte Natural, empresa de bolsas e acessórios, sediada em Campina Grande, que fabrica em média cinco mil bolsas tipo exportação e também para o mercado interno, de acordo com a disponibilidade de matéria-prima. Conforme Lacerda, a empresa trabalha com dois tipos de clientes “(...) os turistas, em busca de souvenirs e pouco dispostos a gastar, e o mercado externo, para o qual contratamos uma estilista a partir de uma consultoria da Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecção (Abit) e Sebrae-PB, que desenvolveu coleções para esse público”.

Redes Santa Luzia

A pesquisa de campo contou com uma visita à fábrica de redes Santa Luzia situada na cidade de São Bento, distante 375 Km de João Pessoa, o município é um pólo industrial com uma grande produção de redes de dormir, mantas e produtos têxtil, sendo conhecida como a Terra das Redes, produzindo mais de 12 milhões de redes por ano. Tal fato é possível constatar logo na entrada da cidade em razão do tráfego intenso de pequenas motos demonstrando grande movimentação de trabalhadores que parecem muito apressados em realizar suas atividades. Também na entrada da cidade é possível escutar os incessantes ruídos sincronizados dos teares que trabalham em tempo integral, dando a falsa impressão de que em cada casa ou

² (www.naturalcottoncolor.com.br).

estabelecimento da cidade existe um tear trabalhando de modo intenso e sem previsão de parar. Neste cenário de movimentação encontra-se a fábrica de redes Santa Luiza Redes e Decoração a qual teve início em 1987, no sertão da Paraíba. No começo, sua produção era voltada apenas para as redes de dormir, hoje, a empresa conta com uma grande variedade de produtos com reconhecimento internacional.

A Empresa investe na produção sustentável e, além do algodão naturalmente colorido, trabalha com algodão feito de retalhos de tecidos reciclados, com comprometimento com a preservação do meio ambiente. Esta é a primeira empresa do ramo a trabalhar com algodão colorido.

Também é pioneira em exportação de redes para o exterior, como Portugal, Espanha, França, Noruega, Suíça, África do Sul, Nova Zelândia, Alemanha, EUA, Canadá, Chile e Holanda, sendo detentora do prêmio “Internacional Quality”.

Coopnatural - Cooperativa de Produção Têxtil do Algodão do estado da Paraíba – Natural Fashion

Em entrevista escrita, a Diretora da Natural Fashion e Presidente da CoopNatural informou que o seu empreendimento existe, na forma de cooperativa, desde 2003; foi a pioneira no negócio do algodão colorido com a tecnologia na Embrapa, dando início à cadeia produtiva. No que diz respeito ao valor do algodão colorido a empresária informa que se trata de um produto artesanal e é “a cara da Paraíba”. Exporta para Japão, Itália, Suíça e Espanha. Os produtos exportados são pluma de algodão colorido e vestuário infantil.

5.2 SEGUNDA ETAPA: A EXPLORAÇÃO DO MATERIAL – OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com vistas a responder ao problema e aos objetivos específicos que a pesquisa de se propôs, os dados coletados previamente foram analisados, por intermédio do tipo de análise de conteúdo chamado de análise categorial, que, conforme Bardin (2011), consiste no desmembramento do texto em categoriais agrupadas analogicamente. A opção pela análise categorial se respalda no fato de que é a melhor alternativa quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos.

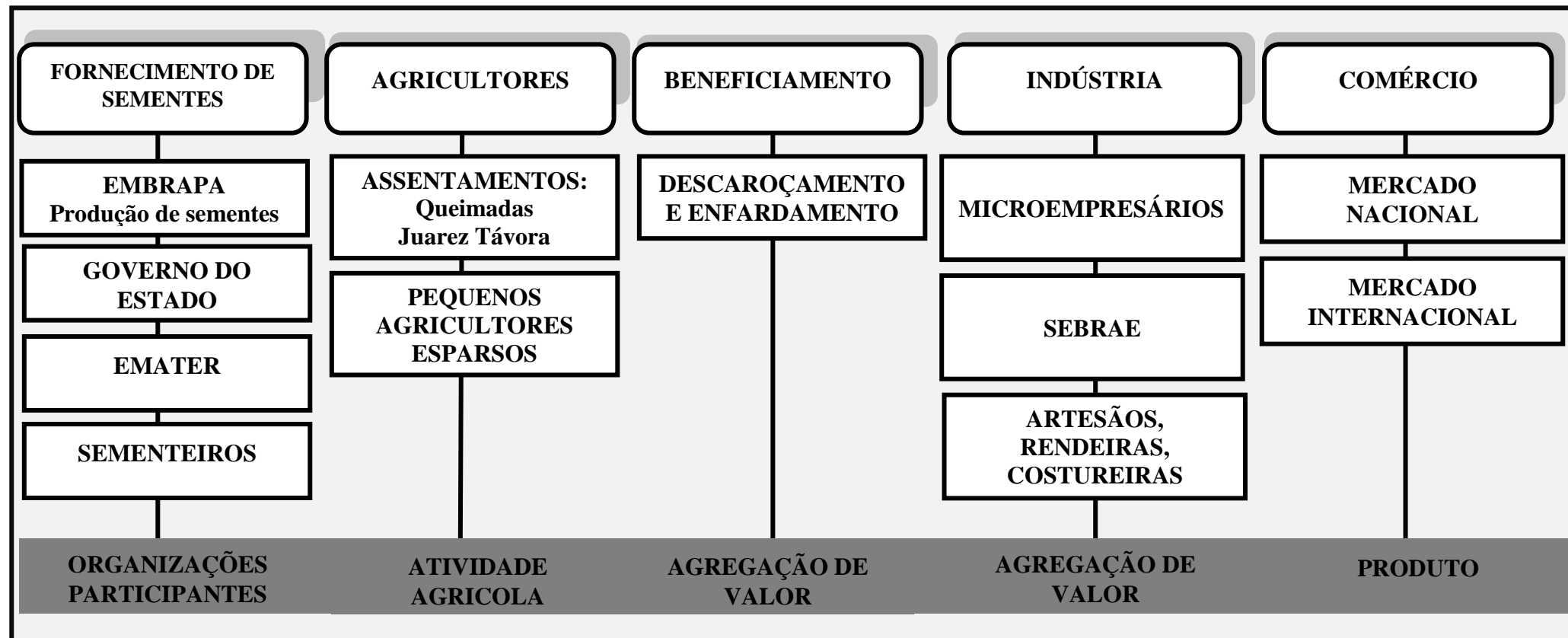
O processo de formação das categorias se concretizou da forma prevista por Bardin (1977), após a seleção do material e a leitura flutuante, a exploração foi realizada através da codificação. Finalmente, na terceira fase será apresentado o tratamento dos dados.

5.2.1 Identificar a Formação do APL

Conforme a pesquisa de campo verificou-se que a EMBRAPA Algodão produz a semente melhorada, que é multiplicada pelos sementeiros ou em alguns casos é multiplicada pela própria EMBRAPA. Essas sementes são distribuídas para os agricultores por intermédio da EMATER, a distribuição é feita aos assentamentos Margarida Maria Alves e Queimadas, bem como a pequenos agricultores esparsos. O governo do Estado da Paraíba também distribui sementes por intermédio do Projeto Algodão Paraíba. No assentamento MMA são feitos o descaroçamento e o enfardamento da pluma que posteriormente é encaminhada para a fiação e tecelagem para, a seguir, ser comercializada aos empresários e artesãos (Figura 8).

Dentre as 10 empresas entrevistadas a mais antiga é a Redes Santa Luzia, com 30 anos de criação (saliente-se que essa empresa em seu início não produzia redes feitas de algodão colorido, mas de algodão reciclado, essa linha de produtos também é mantida até os dias de hoje), seguida pela DCOTTON com 19 (dezenove) anos e as mais recentes têm 07 (sete) anos. Quanto à localização dos entrevistados, 5 (cinco) empreendimentos estão localizados na Vila do Artesão, 1 (um) em Campina Grande, 1 (um) em Queimadas, 1 em São Bento com filiais em João Pessoa e 2 (dois) em João Pessoa. O maior Assentamento produtor está localizado no município de Juarez Távora. A partir das entrevistas, questionário e observação da autora foi possível traçar a dinâmica do APL, conforme demonstra a figura 9.

Figura 9 - APL de Confeção e Artefatos de Algodão Colorido da Paraíba

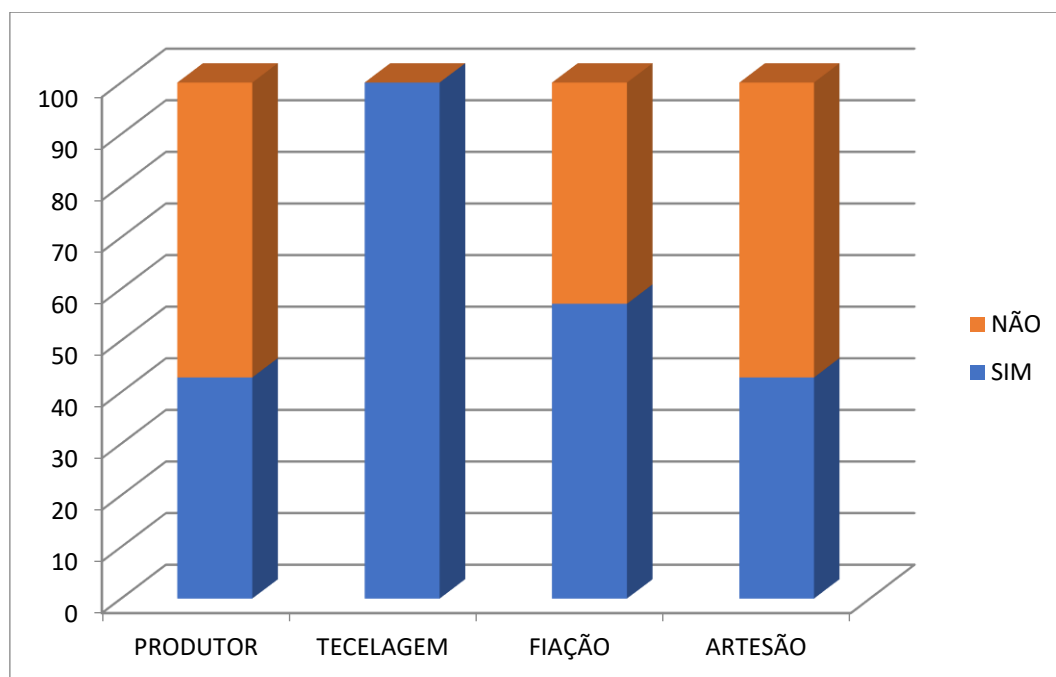


5.2.2 Relacionamento entre os atores do APL com foco na confiança e no comprometimento

Objetivou-se nesse item uma análise acerca dos relacionamentos dos participantes do APL com foco nos constructos confiança e comprometimento.

Antes de adentrarmos nesse objetivo é importante demonstrar quais categorias de atores pertencentes ao APL interagem entre si. O gráfico 1 demonstra que todos têm relação direta com a tecelagem (100%); 42,85% tem relação direta com o produtor; 57,14% tem relação direta com a fiação; 42,85% tem relação direta com artesão.

Figura 10: Ramos de atividade com os quais os respondentes possuem relações diretas



Fonte: Elaborado pela autora
Nota: Número de amostras = 8

5.2.2.1 Confiança

O bom desempenho de qualquer cadeia, arranjo ou rede depende dentre outros elementos da confiança, sendo o compartilhamento de informação entre os parceiros um fator determinante da confiança (PUTNAN, 2016).

A) Interdependência

Conforme Sheppard e Sherman (1998) o nível mais elevado de confiança é aquele em que há interdependência profunda entre os parceiros. Conforme os autores, embora a confiança seja estudada como uma entidade em que o risco é aceito irracionalmente, ela também pode ser vista como um componente natural e essencial do relacionamento humano, o qual as pessoas procuram gerenciar, de acordo com a profundidade da dependência ou interdependência envolvida (Quadro 9).

Quadro 9 – Grau de dependência

Tipo de respondente:	Qual o grau de dependência com as empresas com as quais o senhor se relaciona?
Produtor	1
Microempresário	5
Microempresário	3
Artesão – Vila do Artesão	5
Artesão – Vila do Artesão	5
Artesão – Vila do Artesão	4
Artesão – Vila do Artesão	5
Artesão – Vila do Artesão	1

Fonte: Elaborado pela autora

*Sendo 1 não dependente e 5 totalmente dependente

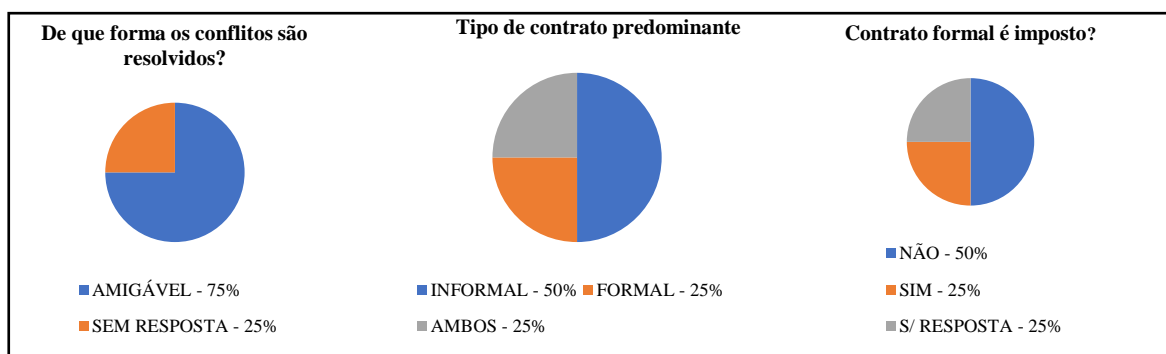
Quanto ao grau de dependência com à exceção de um artesão e do produtor rural os demais apresentam um grau razoável de dependência.

É possível verificar, ainda, a interdependência recíproca dos entrevistados uma vez que dentre os 8 entrevistados 5 responderam “não” para o questionamento “Se mudassem as empresas acima o senhor teria o mesmo resultado/benefício?”.

B) Contratos e Resolução de Conflitos

Considerando as informações acima é possível verificar os indícios de confiança nas relações contratuais, considerando que 50% dos respondentes informaram que os contratos são informais, e os 50% contratos quando são formais não é por imposição. 62,5% informaram que os contratos são renovados e 75% informaram que a resolução dos conflitos é amigável. A informalidade dos contratos, a falta de imposição de formalidade dos mesmos, bem como a resolução amigável dos conflitos, de acordo com os estudos de Gonçalves (2008) são fatores que demonstram a existência de confiança entre os participantes de uma rede (Figura 11).

Figura 11 – Resolução de conflitos e tipos de contrato



Fonte: Elaborado pela autora

C) Oportunismo

Para análise do oportunismo utilizou-se o entendimento de Williamson (1985) para quem as práticas de oportunismo estão associadas à revelação incompleta ou distorcida de informações com a finalidade maior de enganar, alterar, disfarçar, ofuscar, ou, de algum modo, confundir parceiros numa transação. Nesse mesmo sentido, Gonçalves (2008) refere que quanto mais informações forem compartilhadas, maior é a possibilidade de se criar e manter a confiança.

Assim, em um primeiro momento verificou-se a percepção dos respondentes sobre a base do seu relacionamento com os atores do APL, a seguir foram realizadas questões acerca do trânsito de informações dentro do arranjo.

Em resposta ao questionamento “Em que se baseia o seu relacionamento com as empresas/produtores do APL?” As expressões “Confiança e Competência” apareceram 2 vezes; tempo de relacionamento apareceu 2 vezes; Confiança e idoneidade apareceram 2 vezes; somente a palavra confiança apareceu uma vez. Assim, dos 8 respondentes somente 2 deles não mencionaram a palavra “confiança”. As entrevistadas que não referiram a palavra confiança foram uma artesã que produz bonecas e uma artesã que produz bijuterias (Quadro 10).

Quadro 10 – Base do relacionamento entre os atores do APL

Respostas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Confiança e competência	X	X						
Tempo de Relacionamento			X			X		
Confiança e idoneidade				X				X
Confiança					X			
Confiança e tempo de relacionamento							X	

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao questionamento “Onde o senhor busca informação de mercado para realizar as suas atividades profissionais?” as respostas foram as seguintes:

1. Consultoria Embrapa, Comitê;
2. Livros, revistas internet reuniões;
3. Internet cursos e palestras;
4. Rádio;
5. Internet, cursos e SEBRAE;
6. Não busca;
7. Jornal e internet;
8. Reunião da Embrapa, comitê.

Observa-se, então, que os respondentes têm o hábito de se informarem acerca do mercado para realizarem as suas atividades profissionais, à exceção de uma artesã que não produz confecção.

As respostas ao questionamento “De que forma as informações de mercado chegam até o senhor?” foram as seguintes:

1. Parceiros;
2. Reuniões;
3. Boca a boca;
4. SEBRAE;
5. Boca a boca;
6. Boca a boca;
7. Jornal e boca a boca;
8. Reuniões.

Assim, é possível verificar que as informações de mercado chegam a todos os respondentes das mais variadas formas.

Em resposta ao questionamento “Existe algum tipo de informação que o senhor considera que não deve passar para a empresa com as quais o senhor negocia? De sete respondentes, 5 disseram que não existe informações que não devem ser passadas às empresas com as quais negocia.

As respostas ao questionamento “Que tipo de informações são compartilhadas no APL?” foram as seguintes:

1. Matéria-prima melhoramento;
2. Todo tipo de informações;
3. Novas pesquisas para o algodão;
4. Cursos, rádio comunitária;
5. Não sei (artesão não confecção);
6. Chegada de mercadoria;
7. Preço e produção;
8. Preço.

Para o questionamento “Existe algum tipo de informação que não é compartilhada no APL?” Dos 8 respondentes, 5 deles responderam que não existe nenhum tipo de informação

que não é compartilhada do APL, um respondeu que sim, um respondeu “às vezes” e um respondeu que não sabe.

Tal fato demonstra uma grande variedade de informações que são compartilhadas dentro do APL, deixando uma margem muito pequena para atitudes oportunistas entre os pares participantes do arranjo.

5.2.2.2 Comprometimento

Para a análise do comprometimento no APL buscou-se verificar o grau de envolvimento dos atores com os seus pares tomando-se por base as seguintes fundamentações teóricas:

- Comprometimento organizacional, como uma relação forte de um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, estando disposto a exercer um grande esforço em prol da organização; a aceitação dos objetivos propostos pela organização e um desejo forte de pertencer a ela. O comprometimento então é visto como uma tendência a se engajar em linhas consistentes de atividades interorganizacionais (PORTER; SMITH, 1970)

- Comprometimento como um instrumento para a consolidação das relações entre parceiros, por estar diretamente ligado ao empenho do parceiro em manter a parceria. O comprometimento é entendido como a responsabilidade do ator em relação a um compromisso, evidenciam a importância do comprometimento para a continuidade de relação entre as partes (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, DYER; SINGH, 1998, AMATO NETO, 2000).

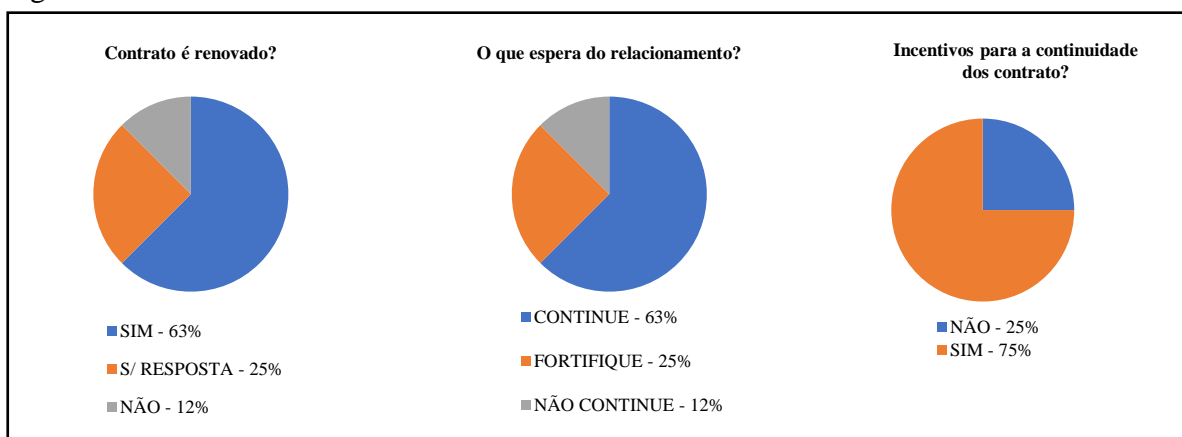
A) Continuidade dos Relacionamentos

No tocante à continuidade dos relacionamentos entre os atores do APL, a pesquisa realizada demonstrou que a intensão da maioria dos entrevistados foi na manutenção dos contratos, uma vez que 63% dos entrevistados responderam sim para a pergunta “O contrato é renovado?” Saliente-se que os 25% que responderam “não”, informaram que não trabalham com contratos, e a única respondente que não deseja a continuidade dos contratos é uma artesã produtora de bonecas, que demonstrou insatisfação com a empresa que vende tecidos, pois esta exige uma quantidade mínima para aquisição do insumo.

No mesmo sentido da continuidade foram as respostas para o questionamento “O que espera do relacionamento”, considerando que 63% dos entrevistados responderam que desejam que os contratos continuem e 25% desejam que os contratos se fortifiquem, somente a mesma

respondente afirma que não espera que o relacionamento continue, no caso a mesma artesã que produz bonecas.

Figura 12 – Continuidade dos contratos/relacionamentos



Fonte: Elaborado pela autora

B) Comprometimento com os interesses dos parceiros

Verificou-se ainda que existe uma preocupação dos participantes do APL com interesses uns dos outros. Para o questionamento “Sente que as empresas/produtores com quem o senhor tem relação se preocupam com os interesses do senhor?” Os entrevistados que responderam valores mais baixos, ou seja, 1 e 2, tratam-se de artesãos que não trabalham com confecção de roupas (um produz sandálias e outra produz bonecas), conforme demonstra o Quadro 11:

Quadro 11 – Preocupação dos atores com os interesses dos demais

Tipo de respondente	Sente que as empresas/produtores com os quais o senhor tem relação se preocupam com os interesses do senhor.
Produtor	5
Microempresário	5
Microempresário	3
Artesão – Vila do Artesão	5
Artesão – Vila do Artesão	1
Artesão – Vila do Artesão	5
Artesão – Vila do Artesão	3
Artesão – Vila do Artesão	2

Fonte: Elaborado pela autora

* Sendo 1 Pouco e 5 Muito

Dos 8 entrevistados 6 lembram os nomes das pessoas com as quais mantêm contato comercial. Os dois entrevistados que não lembram os nomes das pessoas com quem mantêm contato são artesãos que não trabalham com confecção de roupas, uma produz bonecas e outro produz sandálias.

A percepção dos entrevistados acerca da importância do seu empreendimento para os demais é no sentido de que a maioria considera o seu empreendimento importante, e somente dois consideram não importante para os demais. As duas respondentes que não consideram seu empreendimento importante são artesãs que produzem artefatos de algodão colorido, uma produz bijuterias e acessórios e outra produz bonecas. As demais artesãs que trabalham com confecção e sandálias e os microempresários entrevistados via questionário responderam valores entre 3 a 5 para o grau de importância.

Quadro 12 - Importância do Empreendimento

Tipo de respondente:	O/A senhor/a considera seu empreendimento importante para as empresas com as quais o senhor se relaciona.
Produtor	5
Microempresário	3
Microempresário	5
Artesão – Vila do Artesão	1
Artesão – Vila do Artesão	1
Artesão – Vila do Artesão	5
Artesão – Vila do Artesão	4
Artesão – Vila do Artesão	5

Fonte: Elaborado pela autora

* Sendo 1 não importante e 5 muito importante

C) Comprometimento dos parceiros com a qualidade dos serviços prestados

Quanto à pergunta: “As relações mantidas com as empresas referidas ocorrem em função (...)” a totalidade dos entrevistados respondeu “da qualidade do serviço prestado”. Não houve respostas para a opção “proximidade”. As respostas demonstram que existe um empenho por parte dos atores no sentido prestarem um serviço de qualidade, o que vem ao encontro da ideia de Porter e Smith de que no comprometimento organizacional existe esforço em prol da organização, a aceitação dos objetivos propostos pela organização e um desejo forte de pertencer a ela.

Assim, diante das respostas apresentadas pelos entrevistados é possível observar a presença do constructo comprometimento dentro do APL, bem como a percepção dele por parte

dos microempresários que compõem o arranjo, por outro lado, os pequenos artesãos que não trabalham com confecção não têm a percepção do comprometimento por parte dos parceiros.

Por fim, encontramos outro fator que demonstra o comprometimento dos atores do APL, qual seja a formação do “Comitê Gestor do Arranjo Produtivo Local de Confecções e Artefatos de Algodão Colorido do Estado da Paraíba” o qual se reúne duas vezes por ano para debater assuntos relativos ao APL, nessas reuniões são tratados temas de extrema relevância para o futuro do APL, como preço da pluma, encaminhamento de assuntos que precisam ser solucionados para o bom andamento facilitar as negociações entre as organizações participantes. Participam dessas reuniões os representantes de todas as categorias que fazem parte do APL, são nessas reuniões que os participantes buscam informações que influenciam a tomada de decisão nas relações negociais.

5.2.3. Relacionamentos interorganizacionais para formação de valor no APL

Atuar em rede requer que cada parceiro dê sua contribuição para agregar valor à rede, requer comprometimento, cooperação mútua, confiança entre os parceiros, tendo em mente que todos os componentes estão do mesmo lado e possuem objetivos semelhantes. As ações proativas desenvolvidas pelos parceiros de negócio podem conduzir à geração de valor no aglomerado por meio do desenvolvimento de parcerias estratégicas sendo o oportunismo o fato que destrói a confiança e que é um dos pilares que sustenta a base dos relacionamentos, tanto entre indivíduos como entre organizações (PUTNAN, 1996)

Para que haja a consolidação dessas relações, é necessário que os parceiros aprendam a desenvolver e gerenciar os relacionamentos de parcerias, a fim de criarem valor para a relação, isto é, a parceria deve ser boa para ambas as partes, pois só assim haverá interesse mútuo (ARAÚJO, 2016).

A partir da pesquisa de campo foi possível verificar que o primeiro fator de agregação de valor ao produto no caso do Arranjo Produtivo Local de Confecções de Artefatos de Algodão Colorido da Paraíba é a produção da semente melhorada geneticamente, o que possibilita o surgimento da pluma de algodão naturalmente colorido apropriada para a indústria têxtil. Isso significa a criação de um produto inovador com um diferencial: o produto ecologicamente correto. Nesse sentido importa referir a manifestação do Diretor da Santa Luzia Redes e Decorações o qual refere a importância do algodão naturalmente colorido para o seu empreendimento; para ele hoje o “produto sustentável” é uma grande vitrine para a empresa

que o mantém na sua linha de produção, informa que sua empresa “fecha negócio com França e Holanda por causa da palavra ‘sustentável’, o algodão colorido orgânico ou não orgânico é um produto inovador que chama muito a atenção, isso tem dado uma grande visibilidade para a empresa(...)”

O segundo fator de agregação de valor é a certificação, atualmente está sendo realizada pela certificadora ECOCERT, mas está sendo implementado em Campina Grande o OPAC/SisOrg, numa tentativa de baratear o processo certificador entre os agricultores familiares, trata-se de uma iniciativa do Governo Federal brasileiro. Para Guimarães (2017) a certificação participativa tem a finalidade de aumentar a autonomia e o empoderamento dos produtores, “pois são eles mesmos quem realizam as vistorias, os levantamentos de dado. Há, então, a despeito do custo, credibilidade e confiança dos agricultores”. A certificação atrai uma parte dos consumidores que está preocupada com a forma sustentável de produção.

O terceiro fator de agregação de valor é o beneficiamento realizado no Assentamento Margarida Maria Alves através da miniusina estabelecida naquela localidade. O beneficiamento consiste no descarocamento e enfardamento da pluma.

Figura 13 – Fases do beneficiamento realizado na miniusina



Fonte: EMBRAPA, 2017

O algodão colorido orgânico descarocado foi vendido pelo assentamento Margarida Maria Alves pelo preço de R\$13,50/kg, conforme ficou acertado na última reunião do Comitê Gestor para 2017. Já o valor do algodão colorido do Projeto Algodão Paraíba tem o preço de R\$7,00/kg, essa diferença é em razão de tratar-se de algodão agroecológico, que não pode ser chamado de "orgânico" porque não tem certificação ainda. No que diz respeito ao algodão colorido convencional (manejo não orgânico), tem o mesmo preço do algodão branco que está cotado em R\$ 6,57/kg (RAMOS, 2017).

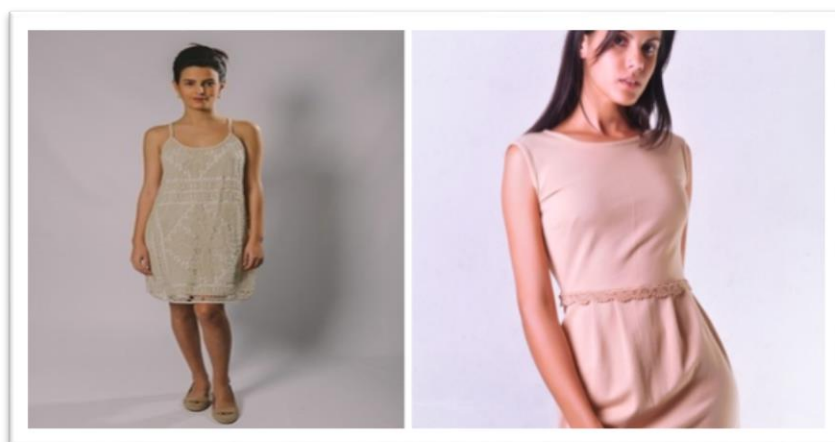
Com relação ao descaroçamento, conforme levantamento realizado por Ramos (2017), o preço do algodão em caroço em 2017 (do Projeto Algodão Paraíba) é de R\$2.40/kg (nesse caso ainda é o algodão colorido agroecológico, sem certificação) e tem o preço de 5,40/kg o algodão em caroço certificado como "orgânico" pela Ecocert.

A agregação de valor tem seu papel mais importante no produto final, exemplo disso é o fato de o grupo NCC adicionar em suas coleções rendas e trabalhos de artesanatos, que segundo a Diretora do grupo e Presidente da AINVEST são detalhes muito apreciados na Europa. Refere que o produto de sua empresa “não é simplesmente uma peça regional. Nós temos um design arrojado, que usa a intervenção do artesanato em função da moda” (SINVEST, 2015).

Conforme a responsável do grupo Natural Cotton Color, o perfil do consumidor das peças de algodão colorido é um público consciente e com alto poder aquisitivo, que se preocupa com a origem do produto que consome: “O nosso consumidor quer saber se eu pago um preço justo para o produtor, para as rendeiras, bordadeiras, costureiras... Ele quer um produto com uma boa história para contar”,

1. Conforme os empresários a incorporação do trabalho manual, além de atender às preocupações sociais ao incluir os artesãos de baixa renda, aumenta o valor agregado. As peças são recebidas no mercado internacional como *Sustainable Luxury*, ou seja, são reconhecidos como produtos na categoria de “Luxo Sustentável”. Na Figura 14 é possível observar a diferença de valores entre um vestido trabalhado em Renda Filé e um vestido com detalhe em crochê.

Figura 14 - Vestido com Renda Filé R\$ 932,00 e vestido com detalhe em crochê R\$ 90,00



Fonte: <http://www.nccecobrands.com.br/roupas-feminias/vestido-curto/vestido-renda-file/e> Natural Fashion

Na figura 15 também é possível verificar o alto valor econômico de uma sandália rasteira cujo valor agregado é em função do trabalho artesanal em macramê.

Figura 15 – Sandália rasteira de macramê – R\$ 576,00



fonte: <http://www.ncecebrands.com.br/roupas>

A Santa Luzia Redes e Decorações, de igual forma, busca o trabalho artesanal para agregação de valor nos seus produtos. Conforme o seu sócio-diretor, a empresa se utiliza da mão de obra de 350 artesãos para fazerem as varandas (guarnição franjada ao longo dos dois lados da rede) e mamucabos (punhos e cordões) das redes de dormir (nesse caso não se trata somente de redes produzidas com algodão colorido, mas também de fio reciclado). Informou, ainda, que 80% da produção é vendida em lojas próprias Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará e Distrito Federal, além de feiras internacionais e nacionais. Comercializam em lojas de decoração de diversos estados do país, exportam para Estado Unidos, França, Finlândia, Espanha e Hungria.

No tocante aos relacionamentos interorganizacionais para a formação de valor foi possível observar dentro do APL a existência de quatro grupos de atores que se organizam para essa finalidade.

O primeiro grupo para formação de valor é constituído ainda na produção rural; no Assentamento Margarida Maria Alves é realizado o beneficiamento de toda a pluma produzida pelos agricultores familiares, além disso, como dito antes, os agricultores estão se organizando para fazerem a certificação OPAC. A certificação é um fator de grande relevância para agregação de valor, pois aumenta em muito o preço da fibra, beneficiando o produtor rural. Ademais, ocasiona um processo em cadeia que vai surtir efeito nas relações de exportação. Conforme a líder do grupo empresarial NCC e o sócio fundador da Santa Luzia Redes e Decoração, o consumidor europeu está disposto a pagar um valor maior por um produto sustentável.

O segundo grupo é formado pelas artesãs que exercem suas atividades comerciais na Vila do Artesão. Conforme as informações obtidas na pesquisa de campo, essas empreendedoras se unem para comprar a matéria-prima dos seus produtos, mais precisamente os tecidos utilizados para a fabricação das confecções e dos artefatos, uma vez que a quantidade que precisam adquirir normalmente é menor do que o mínimo exigido pela indústria para se fazer o pedido de compra. Muitas vezes se organizam também para fazer o transporte dos tecidos de modo a facilitar essas atividades para aquelas que não têm condições de buscar os insumos. Algumas vezes as artesãs se utilizam da associação dos artesãos (ARTEB) para a compra dos tecidos.

O terceiro grupo é formado pela Coopnatural - Cooperativa de Produção Têxtil do algodão do Estado da Paraíba, cooperativa essa formada por pequenas confecções e que trabalha no segmento de produto artesanal. No entendimento da Diretora Administrativa da Coopnatural, o algodão colorido da Paraíba é um produto artesanal. Essa cooperativa em 2010 deu início ao processo de indicação geografia do algodão colorido, sendo que no ano de 2012 os produtos têxteis confeccionados com algodão colorido receberam o selo de Indicação Geográfica; embora a utilização desse selo ainda não tenha sido implementada em todo o território da ID, essa é a única Indicação Geográfica (IG) do Instituto Nacional da Propriedade Industrial para produtos têxteis.

O quarto grupo é o NCC (formado por 8 empresas), esse grupo foi criado com o intuito de cooperação para exportação dos seus produtos. O grupo NCC, juntamente com a Redes Santa Luzia Decorações, adquirem juntos a totalidade da produção de algodão do assentamento Margarida Maria Alves. Além disso, se associam para e transportarem o tecido utilizado na fabricação de seus produtos.

5.3 PERCEPÇÃO DOS ATORES ACERCA DA POTENCIALIDADE DO ALGODÃO NATURALMENTE COLORIDO

Finalmente, a presente pesquisa possibilitou concluir qual é a percepção dos participantes do APL acerca da potencialidade desse mercado, o qual ainda é bem recente e enfrenta alguns problemas de governança e organização.

Tendo em vista o pequeno número de empreendimentos que se mantêm trabalhando com algodão colorido nesses últimos 18 anos (veja as empresas têm uma média de 7 anos de

atividade, ou seja muito pouco tempo para se fazer uma análise mais profunda), buscou-se verificar a opinião dos próprios atores acerca da potencialidade desse seu nicho de mercado.

Essa verificação se deu mediante a pergunta “Na sua opinião quais são as possibilidades/potencialidades de crescimento do mercado de produtos feitos a partir do algodão colorido na região?”

Entrevistado 1: Apesar de chover pouco, o solo é bom para o plantio. Também posso dizer, que as mãos do agricultor fazem diferença, e é preciso muita coragem para fazer o plantio.

Entrevistado 2: São muitas, falta mais incentivo, existe pouca política pública.

Entrevistado 3: Só se barrar o monopólio.

Entrevistado 4: Tem potencial, tem demais.

Entrevistado 5: Eu acho que é um mercado que tem de tudo para crescer. O algodão colorido, vem com uma proposta de não agredir o meio ambiente. A Francisca por exemplo vende para a Europa, pois em lugares onde as pessoas têm mais acesso a informação, as mesmas passam a exigir mais sustentabilidade por parte das empresas. Cidades como São Paulo, Rio de Janeiro e até mesmo Porto Alegre também são moradas de consumidores mais exigentes. Falta apenas mais apoio para que este negócio seja alavancado.

Entrevistado 6: Acho que se houver mais divulgação ficará melhor, porque no geral o produto mesmo se vende.

Entrevistado 7: Não é um produto que lucra muito por si mesmo na região. Tem que vender para turista. O que poderia ser feito em nível regional, seria o Governo e as Prefeituras investirem na fabricação de camisetas com algodão colorido natural (...).

Entrevistado 8: Muito, é um grande mercado.

Entrevistado 9: Acho que tem um grande potencial. É um dos maiores potenciais que o Brasil tem em questão de moda sustentável.

Entrevistado 10: O algodão colorido vai ficar sempre como um produto artesanal, estamos nos voltando mais para a venda de matéria prima e de algodão certificado como orgânico branco para termos volumes de vendas.

Entrevistado 11: Se tratando de um grande mercado e com uma demanda crescente, eis aqui uma grande oportunidade para o produtor crescer, e esta deve ser aproveitada.

Entrevistado 12: Não volta atrás mais não, as possibilidades são muito grandes não falaria nem no futuro, é o presente, o que já está acontecendo, tem países que importam o próprio tecido para confecção de roupas, querem comprar só produtos orgânicos, naturais, é um caminho sem volta, ninguém muda, já estamos nos adaptando a isso, estamos prontos para o presente e futuro próximo, tenho certeza que vai ficar no mercado quem tiver esses produtos.

Assim, embora o Arranjo Produtivo Local de Confecções e Artefatos de Algodão Colorido do Estado da Paraíba ainda seja pequeno, os entrevistados entendem que se trata de um nicho de mercado em ascensão com um grande potencial de crescimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa possibilitou conhecer a estrutura do Arranjo Produtivo Local de Confecções e Artefatos de Algodão Colorido do Estado da Paraíba e analisar os relacionamentos interorganizacionais para a formação de valor dos produtos oriundos de

algodão colorido. A análise dos relacionamentos foi realizada com foco na confiança e comprometimento, elementos esses que conforme a literatura apresentada são de fundamental importância para o bom desenvolvimento dos agrupamentos de organizações nos quais os APLs estão inseridos, principalmente quando se trata de aglomerados de microempresas, o que se observa no caso em estudo.

Assim, no que diz respeito à análise dos relacionamentos ente os atores, verificou-se que existe um comprometimento maior entre os microempresários de maior projeção, ou seja, que têm uma maior produção, os quais produzem bolsas, redes e confecção. Já para os artesãos que têm uma produção pequena de artefatos (bonecas, bijuterias e enfeites) a percepção é de nenhum ou pouco comprometimento.

A mesma situação ocorre com o constructo confiança, nesse caso é importante mencionar que a questão da falta de confiança entre os pequenos artesãos se deve ao fato de que houve um caso de falsificação de tecidos de algodão colorido na região. As vítimas do algodão falsificado foram justamente os pequenos artesãos que compraram algodão colorido de terceiros, produziram seus artefatos e, posteriormente, receberam reclamação de clientes. Em 2011, surgiram comentários dando conta de que alguns industriais têxteis da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte estavam tingindo fios de algodão branco convencional com as cores terrosas do algodão naturalmente colorido (marrom e bege) repassando para os artesãos e confeccionistas, que fabricariam seus produtos e os revenderiam como se feitos com algodão naturalmente colorido³.

Os microempresários do ramo da confecção e produção de bolsas, bem como a empresa que produz redes, apresentaram uma percepção de elevado grau de comprometimento e confiança nos relacionamentos interorganizacionais dentro do APL. Nesse sentido foi a declaração do sócio fundador da Santa Luzia Redes e Decorações quando questionado acerca dos relacionamentos entre os atores do APL: Nós somos de uma cidade pequena, somos todos amigos, trocamos ideias, participamos de feiras juntos, às vezes até no mesmo estande.

Quanto à formação de valor, foi possível mapear a agregação desde a produção da semente até a exportação dos produtos acabados. Observou-se que os produtos exportados pelo grupo NCC, por conta do manejo orgânico na produção rural, da certificação de produto orgânico, e do trabalho artesanal inserido nas confecções é classificado como produto de luxo sustentável, ou seja, de alto valor agregado.

³ (<https://www2.pbagora.com.br/noticia/paraiba/20090608085251/embrapa-previne-falsificacao-de-algodao-colorido>)

Importa salientar a manifestação da líder do grupo NCC acerca do perfil do consumidor das peças de algodão colorido, informando que se trata de um público consciente e com alto poder aquisitivo, que se preocupa com a origem do produto que consome: “O nosso consumidor quer saber se eu pago um preço justo para o produtor, para as rendeiras, bordadeiras, costureiras... Ele quer um produto com uma boa história para contar”. O grupo NCC, conforme já visto, já expôs na *Maison d’Exceptions*, na França e PURE de Londres, além de outros eventos de grande importância no mundo da moda.

Foi possível concluir, ainda, que alguns grupos se formam dentro do APL com a finalidade colaboração para a agregação de valor: iniciando pelos i) produtores, ii) artesãs da Vila do Artesão, iii) CoopNatural e iv) grupo empresarial NCC + Santa Luzia Redes e Decorações.

A criação dos grupos empresariais para formação de valor se dá em razão dos interesses em comum: para o grupo NCC os produtos feitos a partir do algodão podem ser classificados como um produto de luxo sustentável, com grande aceitação na Europa, ou seja, o nicho de mercado desse grupo é produto para exportação. Noutro sentido temos a empresária proprietária da Natural Fashion e Presidente da Coopnatural, a qual classifica produtos feitos com algodão colorido como produto artesanal, a “cara da Paraíba” tendo sido, inclusive responsável pelo início do processo de Indicação Geográfica do algodão colorido da Paraíba.

REFERÊNCIAS

ALBINO, A. *et al.* Aplicação do modelo analítico da cadeia de valor na análise da estratificação competitiva em um APL. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 263-287, mar. 2011. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/856>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

ALVES, C. A. Confiança e comprometimento e sua relação com o desempenho e a intenção de recompra do varejista dentro do canal de marketing. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 22, n. 1, p. 100-129, jan./jun. 2016.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 29, n. 1, p. 18-34. 1992.

ARAÚJO, M. F. **Valor em relacionamentos: sua influência na competitividade e desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de fruticultura em Itacoatiara/Amazonas**. 2016. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2016.

AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agriculturas**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, p. 203-228, 2004. Número especial.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda., 1977.

BARROSO, J. A.; SOARES, A. A. C. O impacto das políticas públicas no desenvolvimento de arranjos produtivos locais: o caso do APL de ovinocaprinocultura em Quixadá, Ceará. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1435-1457, nov./dez. 2009.

BARROSO, P. A. V. *et al.* **Intensidade da cor da fibra de algodões coloridos**. Campina Grande: Embrapa-CNPA, 2005. (Comunicado Técnico, 249).

BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. de F. B. Formação de valor através de relacionamentos interorganizacionais: reconhecendo o valor de uma parceria de negócios. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

BEGNIS, H. S. M.; ALIEVI R. M.; ESTIVALETE, V. de F. B. Relacionamentos interorganizacionais horizontais e formação de valor em redes de agronegócios: o caso de uma rede de floriculturas. **Revista Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n. 34, p. 34-68, jul./dez. 2011.

BELTRÃO, N. E. M. et al. Ecofisiologia do algodoeiro (*Gossypium hirsutum* L. r. *latifolium* Hutch). In: BELTRÃO, N. E. M.; OLIVEIRA, M. I. P. **Ecofisiologia das culturas de algodão, amendoim, gergelim, mamona, pinhão-manso e sisal**. Brasília: Embrapa de Informação Tecnológica, 2011, p. 65-123.

BELTRÃO, N. E. de M.; CARVALHO, L. P. de. **Algodão colorido no Brasil, e em particular no Nordeste e no Estado da Paraíba**. Campina Grande: Embrapa Algodão, 2004. 18 p.

BENINGS, H.; ESTIVALETE V.; PEDROZO, E. Trust, opportunistic behavior and contract breakdowns in the south brazilian tobacco chain. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 311-322, maio/ago. 2007.

BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. New York: Hafner, 1984.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Companhia Nacional de Abastecimento. **Custos de produção agrícola: a metodologia da Conab**. Brasília: Conab, 2010. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conabweb/download/safra/custos>>. Acesso em: 14 dez. 2016.

BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de Internet Banking no Brasil. **Revista de Administração contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 145-168, Apr./June. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 18 abr. 2018.

CARVALHO, L. P; ANDRADE, F. P. de; SILVA FILHO, J. L. da. Cultivares de algodão colorido no Brasil. **Revista Brasileira de oleaginosas e Fibrosas**, v. 15, n. 1, p. 37-44, jan./abr. 2011.

CARVALHO, L. P. Ecologia faz crescer interesse por algodão colorido. **Visão Agrícola**, Piracicaba, v. 3, n. 6, p. 120-121, jul/dez. 2006.

CAO, M.; ZHANG, Q., Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 29, n. 3, p. 163 - 180, 2011.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Org.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CASTELLS, M. Sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

CAVALCANTI FILHO, P. F. de M. B.; MOUTINHO, L. M. G. Cooperação institucional como estratégia inovativa: o caso do APL de confecções em Campina Grande (PB). **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 475-507, dez. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482007000300004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 13 abr. 2016.

COSTA, A. R. da. **Os agentes participantes e sua influência no desenvolvimento da cadeia produtiva do algodão naturalmente colorido no estado da Paraíba.** 2012. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Pesquisa, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2012.

COSTA, A.; COSTA, B. Cooperação e capital social em arranjos produtivos locais. *In: Encontro Nacional de Economia*, 33., 2005. Natal. **Anais...** Natal: ANPEC, 2005. Disponível em: <www.anpec.org.br/encontro2005/artigos/A05A113.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2016.

CUNHA, I. J. **Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a associação com a inserção internacional e com a competitividade.** 2006. 388 f. Tese (Doutorado) - Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4938.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

CUNHA, C. R. da; MELO, M. C. de O. L. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. **RAE electron**, São Paulo, v. 5, n. 2, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482006000200009>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.** Los Angeles: Sage, 2010.

DEBOÇÃ, L. P.; MARTINS, R. S. Relacionamentos interorganizacionais em empresas de pequeno porte e sua inserção em cadeias de suprimentos. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 8, n. 4, p.706-724., out./dez. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/12409/pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

DIAS, R. de M. **Redes estratégicas: A influência do capital social na formação do capital intelectual de empresas focais.** 2009. 232f. Tese (Doutorado) - Escola Brasileira de Administração Pública e Empresarial, Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2009.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 23, n. 4, p.660-679, 1998. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/239928358_The_Relational_View_Cooperative_Strategy_and_Sources_of_Interorganizational_Competitive_Advantage>. Acesso em 30 abr. 2018.

EVANS, J. R.; BERMAN, B. Conceptualizing and operationalizing the business-to-business value chain. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 30, n. 2, p.135-148, 2001.

FAO, 2011 <http://www.fao.org/fileadmin/templates/olq/documents/Brasil/1.INPI.pdf>, acesso em 27 de março de 2011.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações.** São Paulo: Ed. Singular, 1997.

FREIRE, E. C. *et al.* Melhoramento do algodão colorido de tonalidade marrom no nordeste do Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DO ALGODÃO, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Campina Grande: Embrapa-CNPA, 1999. p. 563-565.

GASPAR, M. A.; BORGATO, F.; LIMA, I. C. Estratégia de atuação em rede de negócios: estudo de caso no pequeno varejo de alimentos. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 1, n. 3, p. 3-16. 2013.

GIACOMINI, M. M.; SANTOS, R. da C. dos. Estudo de caso: comprometimento e confiança em redes intraorganizacionais. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.3, p.18-40, 2013.

GILLILAND, D; BELLO D. Two sides to attitudinal commitment: the effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 1, p. 24-43, jan. 2002.

GONÇALVES, W. M. **Confiança, ECT e formas organizacionais**: um framework aplicado na vitivinicultura da Serra Gaúcha e do vale do São Francisco. 2008. 209f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

GRANOVETTER, M. S. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 1-30, 2007.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 19, n. 4, p.293-317, apr. 1998.

ITO, N. C. *et al.* Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 16, n. 2, p. 290-307, mar/abr. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552012000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 18 mar. 2018.

CUNHA, J. A. C. da; TERRA, L. A. A. Diferenciando os clusters dos arranjos produtivos locais. **Ciências sociais Aplicadas em Revista**, Cascavel, v. 8, n. 15, p.09-25, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio Janeiro: Campus, c1997.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Compreendendo a integração interorganizacional: quais as mudanças que ocorrem na empresa devido a sua entrada em uma rede? **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 3. p. 560-579, 2013.

KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D. T. The future of competition: value-creating networks. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 30, n. 4, p. 379-389, 2001.

LAKATUS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos; pesquisa bibliográfica, projeto e relatório; publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo : Atlas, 2007.

FUKAMI, C. V.; LARSON, E. W. Commitment to company and union: parallel models. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 69, n. 3, p. 367-371, 1984. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.367>. Acesso em: 18 mar. 2018.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Glossário de arranjos de sistemas produtivos e inovativos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Rede de Pesquisa em Sistemas Inovativos Locais – RedeSist. 2005

LAZZARINI, S. G. **Empresas em rede**. São Paulo: CENGAGE, 2008.

LEITE, F. T. **Metodologia científica**. 3. ed. Aparecida: Ideia e Letras, 2008.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos: proposição de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 81-101, 2005.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Posicionamento estrutural e relacional em redes de empresas: uma análise do consórcio modular da indústria automobilística. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 16, n. 4, p. 598-611, out./dez. 2009.

SILVA, C. L. da; KOPITKE, B. H. Simulações e cenários a partir da cadeia de valor: uma aplicação na indústria de celulose. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p.43-59, jan./abr. 2002.

MACIEL, M. L. Confiança, capital social e desenvolvimento. **Econômica**, Niterói, v. 3, n. 2, p. 283-288, dez. 2001. Disponível em: <<http://www.uff.br/revistaeconomica/v3n2/7-marialucia.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

MARQUES, A.; COELHO, A. Os antecedentes da confiança e do compromisso relacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 6, n. 14, abr. 2004. Disponível em: <<https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/13/13>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n.1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. Thousand Oaks: Sage Publications. 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v.78, n.4, p. 538-551, 1993.

- MINAYO, M. C. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012.
- MILANEZ, B.; PUPPIM, J. A. Ambiente, pessoas e labor: APLs além do desenvolvimento econômico na mineração de opalas em Pedro II, no Piauí. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 527-546, dez. 2009.
- MYSEN, T.; SVENSSON, G.; PAYAN, J.. The key role of opportunism in business relationships. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 29, n. 4, p. 436-449, jun, 2011.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, Orlando, v. 14, p. 224-247, 1979.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 3, p. 20-38, Jul., 1994.
- NORMANN, R.; RAMIREZ, R. Da cadeia de valor à constelação de valor. In: Rodrigues, M. V. (Org.). **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. P. 53-82.
- NORONHA, E. G.; TURCHI, L. **Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjo produtivo local**. Brasília: Ipea, 2005. 31 p. (Texto para discussão n. 1.076). Disponível em: <www.ipea.gov/publicações/textoparadiscussão>. Acesso em: 18 abr. 2018.
- PEREIRA, R. M. P. G.; MARINHO, M. R. M.; PEREIRA, J. P. G. Certificação e algodão orgânico no Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ALGODÃO, 3., 2001, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: UFMS, 2001.
- PERROW, C. Small-firms networks. In: Nohria, N.; Eccles, R. G. (Eds.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, Boston, v. 76, n. 6, p. 77-90, nov./dec. 1998.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The Future of Competition: co-creating unique value with costumers**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- PUTNAM, R. **Making democracy work: civic traditions in modern Italy**. Princeton: Princeton University Press, 1993, 258 p.
- RAVALD, A.; GRONROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.
- RECH, S. R. **Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção**. 2006. 282 f. Tese (Doutoramento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

ROWLEY, T.; BEHRENS, D.; KRACKHARDT, D. Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 21, n. 3, p. 369-386, 2000.

SACOMANO NETO, M.; PAULILLO, L. F. de O. e. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 4, p. 1131-1156, ago. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000400011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 jun. 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, J. A. dos et al Competitividade em arranjos produtivos locais: uma análise do arranjo produtivo local de software da cidade de João Pessoa – PB. **Revista de Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v.5, n.4, 2009.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas. Inovação no processo do algodão colorido. Sebrae Nacional, 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/inovacao-no-processo-do-algodao-colorido,e7c9d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 22 mai. 2017.

SHEPPARD, B. H.; SHERMAN, D. M. The grammars of trust: a model and general implications. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 23, p. 422-437, 1998.

SILVA, L. C. **Cadeia produtiva de produtos agrícolas**. Universidade Federal do Espírito Santo - UFES. 2005. Disponível em: <<http://www.agais.com/manuscript/ms0105.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2017.

SOUZA, M. C. M. de. A produção de têxteis de algodão orgânico: uma análise comparativa entre o subsistema orgânico e o sistema agroindustrial convencional. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 83-104, 2000.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

SUZIGAN, W. et al. Clusters ou sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 24, n. 4, out./dez. 2004.

TAVARES, B.; MESQUITA D. L.; CASTRO C. C. Evidências de indução e mimetismo nos arranjos produtivos locais pela ação institucional do Sebrae. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, MG, v. 2, n. 4, p. 1-23, out./dez. 2010.

TESCH, R. **Qualitative research: analysis types and software tools**. Basingstoke: The Falmer Press, 1990.

TURATO, E. R. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 507-514, abr. 2005.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 2, p. 35-67, 1997.

VELUDO, M. L.; MACBETH, D.; PURCHASE, S. Framework for relationships and networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Chicago, v. 1, n. 4, p. 199-207, Aug. 2006.

VERSCOORE, J. R. S; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **RAUSP Revista de Administração**, São Paulo, v.1, n.1, 2008.

VILHA, A. P. M.; CARVALHO, R. de Q. Desenvolvimento de novas competências e práticas de gestão da inovação voltadas para o desenvolvimento sustentável: estudo exploratório da Natura. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 3, n. esp., p. 1-15, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000500014&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 abr. 2018.

VREELAND, J. M. The revival of colored cotton. **Scientific American**, New York, v. 280, n. 4, p.112-118, 1999.

WILIAMSOM, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

ZACCARELLI, S. B. et al. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**; São Paulo: Atlas, 2008.

ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, Providence, v. 9, n. 2, p. 141-159, 1998.

ZHANG, X.; CHEN, R. Examining the mechanism of the value co-creation with customers. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 116, n. 2, p. 242-250, 2008.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 238 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.